



**Hochschule  
Mittweida**



Diplomarbeit

Im Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen

**Einfluss kultureller und regionaler Besonderheiten auf das  
Produktmanagement und das internationale Marketing am  
Beispiel der Länder China und Indien**

Verfasser: Jens Dominik Harti

Seminargruppe: WI13w2-D

Matrikelnummer: 44571

Abgabetermin: 17.03.2017

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

Zweitprüfer: Dr. rer. nat. Frank Schuhmann

## **Danksagung:**

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen bedanken, die mich während der Anfertigung dieser Diplomarbeit unterstützt und motiviert haben.

Zuerst gebührt mein Dank Prof. Dr. Ulla Meister, die meine Masterarbeit betreut und begutachtet hat. Für die konstruktive Kritik und die hilfreichen Anregungen bei der Erstellung dieser Arbeit möchte ich mich herzlich bedanken.

Meiner Lebensgefährtin Sandra Dusch danke ich besonders für den starken emotionalen Rückhalt über die Dauer meines gesamten Studiums.

Ebenso danke ich meinem Bruder Ralph Harti für die konstruktive Unterstützung während dieser Arbeit.

Abschließend möchte ich mich bei meinen Eltern Monika Harti und Josef Harti bedanken, die mir mein Studium durch ihre Unterstützung ermöglicht haben und mir bei allen Entscheidungen stets den Rücken stärkten.

Jens Harti, Augsburg, 12.03.2017

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>IV</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Zielsetzung.....	1
1.2 Vorgehensweise.....	2
<b>2. Theoretische Grundlagen.....</b>	<b>3</b>
2.1 Kulturbegriffe und Kulturtheorie.....	3
2.1.1 Kulturdefinition und kulturelle Prägung.....	3
2.1.1.1 „Mental Programming“ nach Hofstede .....	4
2.1.1.2 Eisbergmodell nach Edward T.Hall.....	5
2.1.1.3 Zwiebelmodel nach Hofstede .....	6
2.1.2 Kulturfunktion .....	7
2.1.3 Auswirkungen von Kultur auf das globale Management .....	9
2.2 Einfluss der Landeskultur auf internationale Unternehmungen .....	11
2.2.1 Hofstede`s Studie über Kulturdimensionen und deren Ziel .....	12
2.2.2 Dimensionen Hofstedes.....	13
2.2.2.1 Machtdistanz in Bezug auf internationale Unternehmungen .....	13
2.2.2.2 Individualismus und Kollektivismus .....	15
2.2.2.3 Maskulinität und Femininität.....	17
2.2.2.4 Grad der Unsicherheitsvermeidung .....	18
2.2.2.5 Langfrist-/Kurzfristorientierung .....	19
2.3 Kulturelle Besonderheiten in China und Indien und deren Einordnung anhand Hofstede`s Kulturdimensionen .....	20
2.3.1 Kulturdimensionale Analyse der chinesischen Kultur .....	20
2.3.2 Kulturdimensionale Analyse der indischen Kultur .....	22
<b>3. Grundlagen des Internationalen Unternehmensmanagements.....</b>	<b>24</b>
3.1 Internationale Unternehmungsstrategien.....	24
3.1.1 Internationale Strategie.....	25
3.1.2 Multinationale Strategie .....	26
3.1.3 Globale Strategie .....	26
3.1.4 Transnationale Strategie .....	27
3.2 Organisation in Internationalen Unternehmungen .....	28
3.2.1 Internationale Organisationsarchitektur .....	28



3.2.2	Internationale Organisationsstrukturen.....	29
3.2.2.1	Zentralisierung und Dezentralisierung als vertikale Differenzierung .....	29
3.2.2.1.1	Bewertung zentralisierter Organisationsstrukturen.....	29
3.2.2.1.2	Bewertung dezentralisierter Organisationsstrukturen.....	30
3.2.2.1.3	Strategie und Zentralisierung in globalen Unternehmungen .....	30
3.2.2.2	Kompetenzabgrenzung als horizontale Differenzierung .....	31
3.2.2.2.1	Globale Produktpartienorganisation .....	31
3.2.2.2.2	Globale Regionalspartenorganisation .....	32
3.2.2.2.3	Globale Linienorganisation.....	32
3.2.2.2.4	Gemischte Organisationsstrukturen .....	33
<b>4.</b>	<b>Grundlagen des kulturbedingten Produktmanagements und -</b> <b>marketings.....</b>	<b>34</b>
4.1	Regionale Produktanforderungen und -anpassungen .....	34
4.2	Globale Vertriebsstrategien .....	35
4.2.1	Internationales Vertriebssystem .....	36
4.2.2	Kriterien zur Wahl der internationalen Vertriebsstrategie .....	37
4.3	Internationale Marketingkommunikationsstrategien.....	37
4.3.1	Grundmodell des Kommunikationsprozesses im Marketing.....	38
4.3.2	Internationale Kommunikationskanäle.....	39
4.4	Kultur, Sprache und Kommunikation.....	42
4.4.1	Der Einfluss kulturellen Kontexts auf verbale Kommunikation .....	43
4.4.2	Der Einfluss kulturellen Kontexts auf nonverbale Kommunikation .....	45
<b>5.</b>	<b>Konsumenten und Konsumentenverhalten in Zielmärkten .....</b>	<b>46</b>
5.1	Kundennutzen und Kundenzufriedenheit in globalen Märkten.....	46
5.1.1	Kundennutzenanalyse.....	46
5.1.2	Kundenzufriedenheit in globalen Märkten .....	47
5.2	Verbrauchermärkte und Konsumentenverhalten .....	48
5.2.1	Wesentliche Einflussfaktoren auf das Kaufverhalten.....	48
5.2.1.1	Kulturelle Einflussfaktoren.....	49
5.2.1.2	Soziale Faktoren für die Kaufentscheidung.....	50
5.2.1.3	Persönliche Faktoren .....	50
5.2.1.4	Psychologische Faktoren .....	51
5.3	Internationaler Zielmarkt China .....	52
5.3.1	Chinesische Kultur im Geschäftskontext .....	52
5.3.1.1	Konfuzianismus (孔子 Kǒng Zǐ oder “Lehrmeister Kong”).....	52
5.3.1.2	Der Einfluss des Netzwerkes in China: Guānxi 关系 .....	53

5.3.1.3 Das Konzept „Face“ im chinesischen Businesskontext .....	54
5.3.2 Entwicklung des Konsumentenverhalten in China.....	55
5.3.2.1 Verschiebung des Konsumfokus .....	55
5.3.2.1.1 Markenloyalität chinesischer Konsumenten .....	56
5.3.2.1.2 Gesunder Lebensstil chinesischer Konsumenten .....	57
5.3.2.1.3 Familienfokus chinesischer Bevölkerung .....	57
5.4 Internationaler Zielmarkt Indien.....	58
5.4.1 Einfluss indischer Kultur auf das Geschäftsleben .....	59
5.4.1.1 Einfluss des Hinduismus auf das Geschäftsleben in Indien .....	60
5.4.1.2 Kastensystem im Geschäftsalltag .....	61
<b>6. Zusammenfassung und Schlussbemerkung .....</b>	<b>63</b>
6.1 Zusammenfassung .....	63
6.2 Schlussbemerkung.....	64
<b>Anhang.....</b>	<b>VI</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XXXI</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Drei Ebenen des "Mental Programming" .....	5
Abbildung 2: Zwiebelmodell nach Hofstede .....	6
Abbildung 3: Analyse Chinas (Angelehnt an Anhang 1, 4, 7 und 11 ) .....	21
Abbildung 4: Analyse Indiens (Angelehnt an Anhang 1, 4, 7 und 11 ).....	23
Abbildung 5: Angelehnt an Bartlett (1998) .....	25
Abbildung 6: Organisationsarchitektur, Angelehnt an Waterman 1980.....	29
Abbildung 7: Globale Produktpartenorganisation.....	32
Abbildung 8: Globale Regionalspartenorganisation .....	32
Abbildung 9: Globale Linienorganisation .....	33
Abbildung 10: Typisches Vertriebssystem, Angelehnt an Hill .....	36
Abbildung 11: Grundmodell Kommunikationsprozess, Angelehnt an Kotler (1999).....	39
Abbildung 12: Kundennutzen.....	47
Abbildung 13: Einflussfaktoren auf die Kaufentscheidung.....	49

---

# 1. Einleitung

Deutsche Autos oder italienischen Wein am anderen Ende der Welt zu bekommen, ist heute zu Tage in sehr vielen Ländern schon ohne Schwierigkeiten möglich. In unserer globalen Gesellschaft operieren mehr und mehr Unternehmen weltweit, sei es durch Produktionsstätten im Ausland, oder durch die Erschließung neuer Märkte. Dabei haben interkulturelle Differenzen einen erheblichen Anteil am Erfolg oder Misserfolg einer globalen Geschäftstätigkeit. Fons Trompenaars, ein niederländisch-französischer Wissenschaftler im Bereich der interkulturellen Kommunikation, widmete seine Arbeit den kulturbedingten Schwierigkeiten, die Interaktionen und Zusammenarbeit innerhalb einer interkulturellen Gemeinschaft mit sich bringen. Er beschreibt einen Großteil der global agierenden Manager als rein rational und auf Fakten fokussierte Entscheidungsträger<sup>1</sup>, kritisierte dabei aber die Vernachlässigung kultureller Unterschiede und stellte sich die Frage ob diese, rein analytischen Managementtechniken universell überall auf der Welt anwendbar sind oder ob es im globalen Geschäftsleben noch andere, vielleicht entscheidendere, Einflussfaktoren für wirtschaftlichen Erfolg gibt. Im Zuge der Globalisierung verändern sich die Märkte fundamental. Dabei bewegt sich die Welt weg von nationaler, isolierten Wirtschaft, hin zu einer Weltwirtschaft mit sinkenden Regulierungen und fallenden Handelsgrenzen, in welche globaler Handel möglich wird.<sup>2</sup> Für den Erfolg in unterschiedlichen Ländern und Kulturen ist es nötig über ein hohes Maß an interkulturellen Kompetenzen („cross cultural literacy“)<sup>3</sup> zu verfügen, um zu verstehen, wie kulturelle Besonderheiten die Art Geschäfte zu machen beeinflusst.

## 1.1 Zielsetzung

Die kulturbedingten Einflussfaktoren auf die Markterschließung und das Produktmanagement werden oft immer noch unterschätzt. Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, kulturelle Unterschiede, insbesondere in den zwei Märkten mit dem größten Marktwachstumspotential, China und Indien, zu analysieren und deren Einfluss auf die Zusammenarbeit sowie auf die Definition der Zielgruppen und die Bedürfnisse der Kunden zu ermitteln. Ein weiterer Fokus dieser Arbeit liegt in der

---

<sup>1</sup> Vgl. Trompenaars (1997, S. 2)

<sup>2</sup> Vgl. Hill (2003, S. 4)

<sup>3</sup> Vgl. Hill (2003, S. 88)

---

Ausarbeitung positiver Auswirkungen kultureller Einflussfaktoren, welche das Potential bieten Synergieeffekte zu generieren.

Dabei soll diese Arbeit als Leitfaden für international tätige Unternehmen dienen, kulturelle Besonderheiten in der Erschließung neuer, weltweiter Märkte besser managen zu können, um kulturbedingte Konflikte zu vermeiden.

## **1.2 Vorgehensweise**

Diese Arbeit ist wie folgt gegliedert:

In **Kapitel 2**, wird ein allgemeines Verständnis für Kulturen erarbeitet, was das Fundament dieser Arbeit bildet. Dabei werden gängige Kulturmodelle hinterfragt und auf die thematisierten Kulturkreise in Indien und China angewandt. Dies bildet die Basis um im interkulturellen Produktmanagement und im interkulturellen Marketing zu bestehen, da sich landestypisches Mitarbeiter- und Kundenverhalten nur mit Hilfe eines tiefen Verständnisses für Kultur richtig interpretieren lässt.<sup>4</sup>

**Kapitel 3** thematisiert die Grundlagen des modernen internationalen Unternehmensmanagements. Dabei wird auf organisatorische und strukturelle Besonderheiten und die dabei entstehenden Herausforderungen eingegangen, wobei es gilt kulturbedingte Konflikte und Herausforderungen zu bewältigen.

In dem darauffolgenden **Kapitel 4** werden die Besonderheiten des interkulturellen Marketings und Produktmanagements betrachtet und die daraus resultierenden Vertriebs- und Kommunikationsstrategien detailliert analysiert. Besonders Kommunikation stellt einen entscheidenden Anteil am Unternehmenserfolg dar, da interkulturelle Kommunikation großes Konfliktpotential birgt.

In **Kapitel 5** legt diese Arbeit den Fokus auf kulturbedingten Verhaltensweisen unterschiedlicher Konsumenten. Dabei wird der Fokus auf kulturspezifische Verhaltensmuster in den Zielmärkten China und Indien gelegt und eine Übersicht über kulturelle Grundprinzipien in diesen Kulturen geliefert, die hilft, darauf basierende Verhaltensmuster besser zu verstehen.

---

<sup>4</sup> Vgl. Kutschker (2005, S. 667)

---

## 2. Theoretische Grundlagen

Verhaltensweisen von Kunden und Mitarbeitern innerhalb des internationalen Managements können sehr stark kulturell geprägt sein, jedoch ist eine Stereotypisierung verschiedener Kulturkreise im globalen Geschäftsleben gefährlich. Kulturelle Kompetenzen sind daher essentiell um richtige Einschätzungen zu treffen und die Kategorisierung von Verhaltensmustern nicht auf Basis einer lückenhaften Vorstellung kultureller Gruppen zu bilden. Kulturelle Vielfalt ist schwierig zu operationalisieren und zu isolieren. Länder wie China und Indien besitzen keine homogenen Kulturkreise, Sprachen oder Religionsgruppen. Die regionalen Unterschiede in Märkten können dabei erheblich sein, was eine detaillierte Auseinandersetzung mit den relevanten Zielgruppen, intern mit Mitarbeitern und extern mit Kunden, bedarf. Wie kulturelle Unterschiede Verhaltensweisen tatsächlich beeinflussen, ist schwierig zu ermitteln. Demnach ist ein grundlegendes Verständnis für Kultur nötig und keine stereotypisierte Betrachtung einzelner Verhaltenszüge. Kulturelles Verständnis, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit bilden einen entscheidenden Faktor für Erfolg im internationalen Management, bzw. Marketing.

### 2.1 Kulturbegriffe und Kulturtheorie

Die unterschiedlichsten Wirtschaftsdisziplinen beschäftigen sich seit vielen Jahrzehnten mit dem Begriff der Kultur.<sup>5</sup> Dies führte jedoch bereits in der Vergangenheit zu differenzierten Auffassungen, was unter Kultur zu verstehen ist und wie groß dessen Einfluss auf das Verhalten und das Handeln einzelner Personen ist.

#### 2.1.1 Kulturdefinition und kulturelle Prägung

Die Anthropologie untersuchte den Begriff Kultur bereits in den 60er Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts wobei Alfred Kroeber und Clyde Kluckhohn zu dieser Zeit bereits 160 unterschiedliche Definitionen von Kultur feststellten.<sup>6</sup> Betrachtet man diese und bezieht sie auf die Anforderungen der Wirtschafts- und Managementlehre, könnte eine darauf ausgelegte Definition wie folgt aussehen:

„Bei Kultur handelt es sich um die Gesamtheit der Überzeugungen, Einstellungen, Grundannahmen, Werte und Normen einer sozialen Einheit, welche sich durch eine

---

<sup>5</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2005, S. 666)

<sup>6</sup> Vgl. Kroeber/Kluckhohn (1963)

---

große Anzahl von Bräuchen und Verhaltensweisen darstellt und sich als Resultat auf die, im Laufe der Zeit, an die soziale Einheit gestellten, vielfältigen Ansprüche, herausgebildet hat“<sup>7</sup>

Diese Definition ist für die Anwendung in der Managementlehre am treffendsten, da sie sich auf, für das globale Geschäftsleben relevante, Ansätze beschränkt. Daraus lässt sich erkennen, dass Personen durch die sie umgebende Kultur geprägt werden. Demnach handelt es sich bei Kultur um gelernte Verhaltens- und Einstellungsmuster, die nicht genetisch bedingt sind, sondern während des kompletten Lebens, durch das direkte Umfeld, gebildet werden. Die prägendste Zeit in diesem Prozess stellt dabei die Kindheit dar, in der Menschen am empfänglichsten für kulturbedingte Werte und Normen sind, welche schnell verarbeitet und in Einstellungen und Verhaltensmustern verankert werden.<sup>8</sup> Sobald sich diese Denk-, Fühl- und Verhaltensschemata gefestigt haben, müssen diese erst verlernt werden, bevor etwas Neues erlernt werden kann, was jedoch wesentlich schwieriger ist, als das Erlernen dieser.<sup>9</sup> Dies ist der Grund, warum Personen aus fremden Kulturkreisen sehr lange brauchen sich Züge anderer Kulturen anzueignen. Der niederländische Experte für Kulturwissenschaften, Geert Hofstede, nennt diese Muster, in Analogie an das Programmieren von Computern, „mental programs“.<sup>10</sup> Jedoch, im Gegensatz zu Computerprogrammen, ist der Mensch in seinem Handeln nur teilweise durch seine kulturelle Prägung vorauszuberechnen, denn er ist in der Lage von diesen abzuweichen und in kreativer, neuer oder unerwarteter Weise zu reagieren.

#### 2.1.1.1 „Mental Programming“ nach Hofstede

Bei Kultur handelt es sich dadurch stets um ein kollektives Phänomen, da sie, zumindest teilweise, mit mehreren Menschen aus demselben sozialen Umfeld, geteilt wird. Hofstede symbolisierte Kultur als eine aus drei Ebenen bestehende Pyramide, mit dem Fundament der menschlichen Natur, auf welcher die erlernte Kultur aufbaut, gefolgt von der Persönlichkeit der Menschen. Dieses Modell zeigt auf, dass die Basis menschlicher Verhaltensweisen und Einstellungen hauptsächlich durch das kulturelle

---

<sup>7</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2005, S. 666)

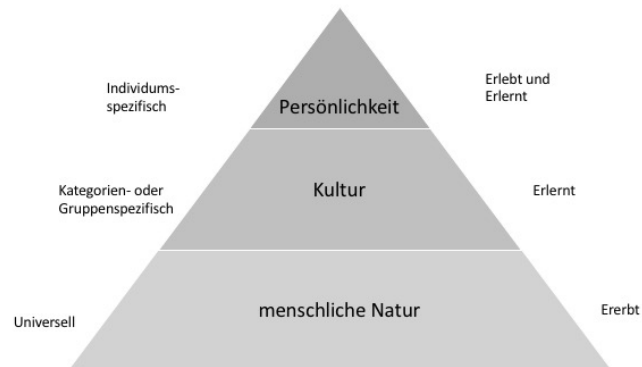
<sup>8</sup> Vgl. Hofstede (2005)

<sup>9</sup> Vgl. Hofstede (2005, S. 2)

<sup>10</sup> Vgl. Hofstede (2005, S. 2-3)

---

Umfeld geprägt wird und die Persönlichkeit dabei nur eine zweitrangige Rolle übernimmt.



**Abbildung 1: Drei Ebenen des "Mental Programming"<sup>11</sup>**

Unter *Menschlicher Natur* versteht man unter anderem die Fähigkeit der Menschen Gefühle wie Angst, Liebe, Freude, Traurigkeit und Scham zu empfinden und die Möglichkeit die Umwelt wahrzunehmen und sich darüber mit anderen Menschen auszutauschen. Die Verwendung dieser Gefühle und der Weg diese auszudrücken jedoch, ist kulturell bedingt.

Bei *Persönlichkeit* hingegen handelt es sich um einzigartige, individuelle Prägungen, die sich aus den persönlichen Genen und teilweise dem Gelernten zusammensetzen. Gelernt bedeutet dabei eine Kombination aus persönlichen Erfahrungen und durch das Kollektiv beeinflussten Wertvorstellungen.

#### 2.1.1.2 Eisbergmodell nach Edward T.Hall

Eine weitere Darstellung kultureller Prägungen, stellt das Eisbergmodell dar. Bereits im Jahre 1976 entwickelte der Anthropologe Edward Twitchell Hall ein Modell zur Veranschaulichung der Manifestation von Kultur nach außen. Dabei nutzte er die Tatsache, dass für den Betrachter nur etwa ein Zehntel eines Eisberges sichtbar ist und der Rest sich unsichtbar unter der Wasseroberfläche befindet. Dies diente als Metapher zur Erläuterung der Problematik, dass die wichtigsten und entscheidenden Merkmale von Kultur nicht mit Sinnen wahrgenommen werden können. Die Grundlage des wahrnehmbaren Teils einer Kultur ist wesentlich schwieriger zu erkennen und Bedarf weitreichendem kulturellen Verständnis und kultureller Kompetenzen zur realistischen Interpretation. Die bewussten und sichtbaren

---

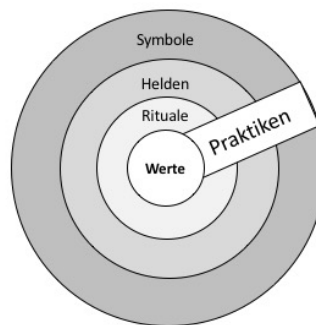
<sup>11</sup> Vgl. Hofstede (2005, S. 4)



Merkmale sind demnach Sprache, Kleidung, Architektur, Kunst und Umgangsformen. Bei den unbewussten und unsichtbaren Merkmalen, handelt es sich um kulturbedingte Einstellungen zu Mensch-Umwelt-Beziehungen, Interpersonellen Beziehungen, religions- und traditionsbedingten Grundannahmen, sowie Wertvorstellungen und Glaubenssätzen.<sup>12</sup>

#### 2.1.1.3 Zwiebelmodell nach Hofstede

Einen ähnlichen Ansatz wie Edward T. Hall verfolgt Hofstede mit einem weiteren Modell. Das Zwiebelmodell stellt die verschiedenen Ebenen kultureller Prägung als Schichtmodell dar. Hierzu dient eine Unterteilung der Kultur in die Bereiche Symbole, Helden, Rituale und Werte, wobei die Nähe der einzelnen Bereiche zur äußeren Schale die Fähigkeit zur Veränderungen und Beeinflussungen der Inhalte erhöht.



**Abbildung 2: Zwiebelmodell nach Hofstede<sup>13</sup>**

Bei dieser Betrachtung stehen *Symbole* für Bilder, Gesten, Objekte und Wörter, dessen bestimmte Bedeutungen nur mit Personen aus demselben Kulturkreis übereinstimmen. Für andere Kulturkreise können die Interpretationen dieser Symbole stark variieren. Diese Schicht ist jedoch leicht zu kopieren und es werden ständig neue Symbole entwickelt und alte Symbole vergessen.

Unter *Helden* verstehen sich in diesem Modell Personen, lebend oder tot, real oder imaginär, die mit ihren Charakteristika innerhalb einer Kultur sehr geschätzt wurden und als Vorbild für Verhaltensweisen dienen.

<sup>12</sup> Vgl. Hall (1976)

<sup>13</sup> Vgl. Hofstede (2005, S. 7)

---

Als *Rituale* gelten, für das Erreichen bestimmter Ziele, irrelevante kollektive Aktivitäten, die jedoch innerhalb eines Kulturkreises als essentiell gelten. Darunter fallen zum Beispiel Grußrituale und religiöse und soziale Zeremonien.

Diese drei Schichten fasst Hofstede mit dem Begriff *Praktiken* zusammen und bezieht das auf die Sichtbarkeit dieser Schichten nach außen. Die kulturelle Bedeutung dieser Handlungen bleibt jedoch, analog zu dem in Kapitel 2.1.1.2 erläuterten Eisbergmodell, für den Betrachter verborgen.

Den Kern des Zwiebelmodells stellen die *Werte* dar. Diese geben eine grobe Tendenz über den Vorzug gewisser Sachverhalte gegenüber anderer innerhalb eines Kulturkreises wieder und beschäftigt sich mit den kulturbedingten Vorstellungen von:

Gut und Böse, Schmutzig und Sauber, Gefährlich und Harmlos, Verboten und Erlaubt, Anständig und Unanständig, Moralisch und Unmoralisch, Hässlich und Schön, Unnatürlich und Natürlich, Abnormal und Normal, Unlogisch und Logisch sowie Irrational und Rational.<sup>14</sup>

## 2.1.2 Kulturfunktion

In vielen wissenschaftlichen Disziplinen wurde der Einfluss unterschiedlicher Kulturen thematisiert. Unter Anderem in der Anthropologie und Ethnologie, wie zum Beispiel durch den Anthropologen Edward Taylor im Jahre 1871 in seinem Werk „Primitive Culture“<sup>15</sup>. Seit einigen Jahrzehnten beschäftigt sich auch die Sprachwissenschaften, Soziologie, Psychologie ebenso wie vergleichenden Wissenschaften, mit dem Phänomen Kultur.<sup>16</sup> Bei diesen Betrachtungen wurde jedoch meistens der Einfluss der Kultur auf das Management und die Betriebswirtschaftslehre vernachlässigt und der Fokus in diesen Disziplinen wurde auf kulturunabhängige, universale Strategien gelegt. Seit Beginn der Globalisierung in den 60er Jahren rückte die Kulturforschung, auf Grund des vermehrten Auftretens kultureller Fragestellungen, immer mehr in den Blick der Management- und Wirtschaftswissenschaften. Die kulturell bedingten Konfrontationen im globalen Geschäft zwangen die Wirtschafts- und Managementlehre dazu, Kultur als eine entscheidende Einflussgröße für Modelle, Konzepte und Theorien aufzunehmen.

---

<sup>14</sup> Vgl. Hofstede (2005, S. 8)

<sup>15</sup> Vgl. Taylor (1871)

<sup>16</sup> Vgl. Kutschker (2005, S 663)

---

Diese Erkenntnisse flossen ein in das International Management, das Internationale Marketing, sowie in Disziplinen die sich mit interkultureller Unternehmenskultur beschäftigt. Kultur übernimmt dabei entscheidende Funktionen, die die Zusammenarbeit und Geschäftsstrategien global agierender Unternehmen erheblich beeinflussen können.

Unter Wissenschaftlern wird dem Phänomen Kultur zahlreiche elementare Funktionen zugeschrieben.<sup>17</sup>

Dazu gehört die *Sinnstiftungsfunktion*, welche den Handlungen von Individuen eine tiefere Bedeutung zuweist.

Ebenso hat das Phänomen Kultur eine, insbesondere im Geschäftsleben relevante, *Motivationsfunktion*, welche die Motivation der Individuen durch Kulturzugehörigkeit antreibt, wobei nicht eindeutig geklärt werden kann, ob es sich dabei um eine intrinsische oder extrinsische Motivation handelt.

Die *Orientierungsfunktion* stellt eine weitere entscheidende Funktion der Kultur dar, da sie die das Verständnis von Richtig und Falsch bestimmt.

Eine besondere Rolle übernimmt die Kultur in Bezug auf die *Identitätsstiftungsfunktion*. Kultur übernimmt dabei die Vermittlung einer Einheit nach innen und schafft eine Abgrenzung zu anderen sozialen Gruppierungen nach außen.

Durch die *Komplexitätshandhabungsfunktion* erleichtert Kultur das Zusammenleben von Individuen innerhalb einer sozialen Einheit, indem bestimmte Handlungen, die komplexe Ursachen und Wirkungen haben, durch Kultur gefiltert sowie kanalisiert und dadurch verständlicher werden.

Einer der wichtigsten Funktionen ist die *Koordinations- und Integrationsfunktion*, die der Stärkung sozialer Einheiten dient und eine normative Kraft der co-orientierten Verhaltenssteuerung entwickelt. Darunter einzuordnen ist auch das Verständigungspotential, welches einer Kultur zugehörig ist.

Mit der Koordinationsfunktion verbunden ist die *Ordnungsfunktion* von Kultur. Diese Funktion zeigt den Nutzen der Kultur auf die Zusammenhänge einer sozialen Einheit auf.

---

<sup>17</sup> Vgl. Dill (1984, S. 312-313), Hügler (1987, S. 147-159)

---

Zuletzt wird der Kultur eine *Legitimationsfunktion* zugewiesen, welche tiefe Begründungszusammenhänge für Verhalten und Handlungen nach innen und außen enthält.

Trotz der Vielzahl an Kulturfunktionen darf Kultur nicht nur als funktionalisiertes Schemata betrachtet werden, da Kultur nicht nur zur Erfüllung dieser Funktionen dient. Kultur existiert und entwickelte sich unbewusst, und die Funktionen, welche ihr zugeschrieben werden, manifestierten sich dabei selbstständig.<sup>18</sup>

### 2.1.3 Auswirkungen von Kultur auf das globale Management

Im globalen Geschäftsleben ist für internationale Manager eine Konfrontation mit Verhaltensunterschieden zwischen der Heimatkultur, der Kultur, in der Geschäfte getätigt werden und der Unternehmenskultur unumgänglich. In diesen unterschiedlichen Kulturkreisen herrscht eine sehr differenzierte Auffassung von Bürokratie, Autorität, Kreativität, Gemeinschaft sowie Überprüfung und Rechenschaftspflicht. Da diese Begriffe in den meisten Kulturen genutzt werden, jedoch andere Bedeutungen haben, birgt dies die Gefahr, auf Grund unserer kulturellen Tendenz, eine Vorstellung dieser Begriffe zu haben, welche nicht angemessen im globalen Geschäftsleben ist, bzw. nicht geteilt wird.

Durch die Globalisierung entwickelt sich mit der Zeit eine Art Weltkultur, welche das internationale Management erheblich erleichtern würde. Dass Produkte weltweit erhältlich sind, und damit eine Art Weltkultur, in Bezug auf Konsum entsteht, kreiert den Anschein einer ähnlichen Einstellung zu diesen Produkten und deren Konsum, was jedoch sehr unterschiedliche Motivationen haben kann. Betrachtet man den Kauf einer Spülmaschine in Europa, dient dies lediglich der Vereinfachung der täglichen Hausarbeit, wohingegen der Kauf einer Spülmaschine in asiatischen Ländern, im Moment noch eine Art Freiheit und die Möglichkeit sich einen westlichen Lebensstil leisten zu können darstellt. Diese Motivationen zu erkennen ist essentiell, um die richtigen Zielgruppen zu identifizieren. Bei Fastfood-Ketten verhält es sich ähnlich. Bei einem Burger in der Mittagspause in den USA handelt es sich um einen einfachen, schnellen und günstigen Weg zu Mittag zu essen, wohingegen es in asiatischen Ländern eine Art Statussymbol für die moderne und aufgeschlossene Einstellung der Individuen zu internationalen Einflüssen und Produkten steht. Um die Einstellung der Mitarbeiter in Bezug auf Unternehmensziele und Richtlinien,

---

<sup>18</sup> Vgl. Kutschker (2005, S. 689-693)

---

sowie die Motivation der Kunden für die Nutzung von Produkten und Dienstleistungen, richtig zu verstehen ist interkulturelles Verständnis nötig.

Kulturen unterscheiden sich in sozialen Strukturen, Religion, Sprache, Erziehung, Wirtschaftsphilosophien, sowie politischen Einstellungen. Daraus ergeben sich drei wesentliche Implikationen für internationale Geschäfte. Kulturübergreifende Kompetenzen sind dabei eine entscheidende Implikation. Dabei gilt es zu akzeptieren, dass kulturelle Unterschiede existieren und deren Einfluss auf globale Geschäfte zu respektieren. Eine zweite Implikation betrachtet den Einfluss von Kultur und Ethik in Bezug auf die Art und Weise wie Entscheidungen gefällt werden. Die dritte Implikation betrachtet den Einfluss von Kultur auf nationale Wettbewerbsvorteile.<sup>19</sup>

Das Fehlen kultureller Kompetenzen und der Glauben kulturbedingte Handlungsweisen ohne diese Kompetenzen interpretieren zu können, bergen große Gefahren bei der Erschließung internationaler Märkte, da die nötige Flexibilität und Anpassungsfähigkeit auf kulturell bedingte Verhaltensmuster damit nicht vorhanden ist. Diese Flexibilität ist jedoch essentiell um ein Verständnis für die Art der Verhandlungsführung, angemessene Leistungslohnsysteme für Verkäufer, Unternehmensstrukturen, Produktnamen, Verhältnis zwischen Management und Angestellten, die Art Produkte zu vermarkten und vieles mehr, zu erlangen. All dies ist kulturgeprägt, was eine Anwendung erfolgreicher Strategien innerhalb eines Kulturkreises, in einem anderen Kulturkreis immens erschwert. Die Art und Weise wie Entscheidungen gefällt werden ist im globalen Geschäftsleben sehr kulturell geprägt. Verhaltensweisen, die in westlichen Kulturkreisen als respektvoll und höflich gelten, können in anderen Kulturkreisen sehr beleidigend sein und vice versa. Betrachtet man zum Beispiel das Thema Kinderarbeit, welches in westlicher Kultur als Ausbeutung der Kinder durch die globalen Unternehmen deklariert wird, gilt es dies differenziert zu betrachten. Bei der Frage, ob internationale Unternehmen sich von Lieferanten, die Kinder beschäftigen, distanzieren sollen, ist es nötig den kulturellen und gesellschaftlichen Hintergrund dieser Situation zu verstehen. Dabei gilt es zum Beispiel die Alternativen der Kinder zu analysieren. Falls eine Distanzierung zu den Unternehmen, dazu führen würde, dass diese Kinder auf der Straße landen und nichts zu essen hätten, gilt es das kleinere Übel zu erkennen und

---

<sup>19</sup> Vgl. Hill (2003, S. 113)

---

Verantwortung zu übernehmen, Alternativen zu schaffen. Levi Strauss hat dies erkannt und anstatt sich von den Lieferanten, welche Kinder beschäftigen, zu trennen, den Grund für die Kinderarbeit erkannt. Dieser lag darin, dass es keine Schule in der Nähe der Produktionsstätte gab und die Kinder dadurch von den Müttern mit in die Fabrik genommen wurden und durch ihre Mitarbeit zum Überleben der Familie beigetragen haben. Daraufhin hat Levi Strauss eine Schule für die Kinder gebaut und den Müttern das Einkommen, welches die Kinder verdient haben, zusätzlich gezahlt. Dies war für ein globales Unternehmen eine kleine Investition, mit der den Kindern eine neue Perspektive gegeben wurde. Diese Situation wäre in Europa, durch Sozialleistungen und Jugendschutz, nicht zustande gekommen, und demnach hat der westliche Kulturkreis eine prinzipielle Abneigung gegen Kinderarbeit, was kulturbedingt auch gerechtfertigt ist. In anderen Kulturkreisen ist die Situation jedoch oft anders und es gilt die Hintergründe zu verstehen und dann dafür Verantwortung zu übernehmen, und das Handeln nicht durch eigene kulturelle Prägungen zu bestimmen und damit in anderen Kulturkreisen, trotz guter Intention, Schaden anzurichten. Es gilt daher Entscheidungen nicht durch kulturelle Prägungen zu bestimmen, sondern diese immer im kulturellen Kontext zu betrachten.

Nicht zu vernachlässigen ist der Einfluss kultureller Unterschiede auf den Wettbewerbsvorteil. Kulturelle und gesellschaftliche Besonderheiten können hohe Kosten mit sich ziehen. Dabei haben die Wertsysteme und Normen Auswirkungen auf die Kosten, Geschäfte in einem Land zu tätigen, was wiederum die Möglichkeit einen Wettbewerbsvorteil im globalen Markt zu erreichen, beeinträchtigen kann. Dabei handelt es sich um Faktoren wie die Kooperation zwischen dem Management und Angestellten oder der Arbeitseinstellung, welche durch soziale Strukturen und Religion geprägt sind. Dies kann zu schwer kalkulierbaren Kostensteigerungen führen, die einen Wettbewerbsvorteil zerstören.<sup>20</sup>

## **2.2 Einfluss der Landeskultur auf internationale Unternehmungen**

Dieses Kapitel dient der Darstellung zur Identifizierung landeskultureller Gemeinsamkeiten und Unterschiede anhand der führenden Kulturdimensionsmodellen. Dabei wird ein Hauptaugenmerk auf die

---

<sup>20</sup> Vgl Hill (2003, S113-119)

---

Kulturdimensionen nach Geert Hofstede gelegt.<sup>21</sup> Diese Dimensionsmodelle dienen der Abgrenzung unterschiedlicher Landeskulturen voneinander und deren Bedeutung für die Anpassung internationaler Managementstrategien.

Hofstedes Kulturforschungsstudie über Kulturdimensionen ist die wohl bekannteste in der Management- und Betriebswirtschaftslehre.<sup>22</sup> Dieses Modell bildet die Basis kulturbedingter Managementtechniken.

#### 2.2.1 Hofstede's Studie über Kulturdimensionen und deren Ziel

Hofstedes Ziel bestand in der Ausarbeitung von Dimensionen, durch die man Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Landeskulturen darstellen kann. Dies ermittelte er durch umfangreiche Korrelations- und Faktoranalysen. Dabei zeigte sich, dass 49% der empirisch festgestellten Varianz durch fünf Dimensionen erklärt werden können. Dies ist ein Indiz dafür, dass ein Großteil, aber bei weitem nicht alle kulturellen Unterschiede, durch Dimensionen erklärt werden können.<sup>23</sup> Hofstede nannte diese Dimensionen (1) Machtdistanz, (2) Individualismus/Kollektivismus, (3) Maskulinität/Femininität, (4) Unsicherheitsvermeidung und (5) Langfrist-/Kurzfristorientierung. In einer Ergänzung dieser Dimensionen führte Hofstede nachträglich noch eine sechste Dimension ein, die er Nachgiebigkeit und Beherrschung nannte. Diese war jedoch nicht Teil der IBM Studie und basiert auf einer Studie von Michael Minkov, die dieser 2007, kurz nach Hofstedes IBM Studie, veröffentlichte.<sup>24</sup> In dieser Dimension wurde das Erreichen von Glück durch die Wahrnehmung von Kontrolle über das eigene Leben der Individuen und die Wichtigkeit von Muße und Freizeit ermittelt.

Da diese Daten jedoch nicht Teil der IBM Studie Hofstedes sind wird diese Dimension, in dieser Arbeit, nicht weiter betrachtet.

---

<sup>21</sup> Vgl. Hofstede (2005)

<sup>22</sup> Vgl. Hofstede (2005, S. 39–70)

<sup>23</sup> Vgl. Kutschker (2005, S. 711)

<sup>24</sup> Vgl. Minkov (2007)

---

### 2.2.2 Dimensionen Hofstede's

Zur Erläuterung der Hofstede Studie betrachtete er die Merkmale Erhebungspopulation, Erhebungszeitraum, Erhebungsumfang sowie die Zahl der berücksichtigten Länder.<sup>25</sup>

Dabei befragte Hofstede 116.000 **IBM**-Mitarbeiter aus unterschiedlichen Berufsgruppen. Die Befragung wurde mittels Fragebögen durchgeführt, die in zwanzig Sprachen übersetzt wurden. Die gesamte Studie erstreckte sich in etwa über die Jahre 1966 bis 1973. Hofstede's Fragebogen umfasste etwa 150 bis 180 Fragen woraus er ca. 60 Fragen detaillierter analysierte. Für die Kulturdimensionen wurden allerdings nicht 60 Fragen herangezogen, da Hofstede auf statistische Analysen vertraute, nach denen ein Großteil der Varianz auch mit deutlich weniger Fragen erklärbar ist. Betrachtet wurden bei dieser Untersuchung 60 Länder, wobei für die meisten Analysen nur Länder mit ausreichendem Datenmaterial berücksichtigt wurden, was sich auf etwa 40 Länder belief.

#### 2.2.2.1 Machtdistanz in Bezug auf internationale Unternehmungen

Unter Machtdistanz versteht Hofstede den Grad der Akzeptanz und Erwartung für ungleiche Verteilung der Macht der Mitglieder innerhalb einer Unternehmung. Eine hohe Machtdistanz bedeutet demnach eine starke Akzeptanz der Ungleichverteilung von Macht, wohingegen eine niedrige Machtdistanz mit einer niedrigen Akzeptanz einhergeht. Für die Messung nutze Hofstede folgenden Bereiche:

- Angst des Mitarbeiters, dem Vorgesetzten zu zeigen, dass er eine andere Meinung vertritt (ängstlicher Arbeitnehmer)
- Wahrnehmung des Mitarbeiters einer autokratischen oder patriarchalischen Entscheidung eines Vorgesetzten
- Wunsch des Mitarbeiters über das Füllen autokratischer und patriarchalischer Entscheidungen

Anhand dieser Definition und Messung wäre eine Bezeichnung als **Toleranz für Machtgefälle** oder **Akzeptanz für Machtgefälle** treffender als Machtdistanz, da nicht die tatsächliche Machtdistanz, sondern die Toleranz für dieses analysiert wird. In dieser Analyse fällt auf, dass vor Allem mittel- und südamerikanische, arabische und viele asiatische Länder eine hohe Akzeptanz für Machtgefälle an den Tag legen,

---

<sup>25</sup> Vgl. Kutschker (2005, S. 710-711)



---

wohingegen nord- und mitteleuropäische Länder eine sehr niedrige Akzeptanz, aufweisen. Ebenso eine niedrige Toleranz weisen europäisch geprägte Länder wie Australien und Neuseeland auf. (Vgl. Anhang 1)

Hofstede's Studie ergab daraufhin das Auftreten unterschiedlichster Merkmale für das Management bei hoher Machtunterschiedsakzeptanz. Bei Unternehmen in Kulturkreisen mit hoher Machtunterschiedstoleranz bauen Unternehmungen auf eine große Zahl von Hierarchiestufen auf, in denen ein Umgehen dieser Hierarchiestufen tabu ist. Außerdem werden in solchen Unternehmungen Entscheidungen stark zentralisiert, und unangenehme Aufgaben werden „von oben nach unten“ delegiert, wohingegen wichtige Aufgaben stets an der Spitze bleiben. Hohe Machtunterschiedstoleranzen führen außerdem zu einer starken Ausdifferenzierung von Rollen und Aufgaben. Durch Statussymbole und Privilegien ist es gängig, dass diese hohe Machtdistanz auch nach außen sichtbar gemacht wird. Der ideale Vorgesetzte, in solch einer Unternehmung, verkörpert einen wohlwollenden Autokraten, bzw. den „guten Vater“.<sup>26</sup>

Bei Unternehmungen, die kulturbedingt niedrige Machtdistanzen verkörpern hingegen, betrachten sich Vorgesetzte als existenziell gleichwertig zu ihren Angestellten. Die Hierarchieebenen dienen in solchen Unternehmungen lediglich zur Aufgabenverteilung und zur Vereinfachung der Arbeitsprozesse. Ein Rollentausch ist dabei durchaus möglich. Organisationsstrukturen sind dabei flach gehalten, dezentralisiert und mit nur begrenzter Anzahl an Vorgesetzten bestückt. Die Gehaltsunterschiede zwischen Vorgesetzten und Angestellten sind verhältnismäßig gering und hoch qualifizierte Arbeiter sind höher angesehen als einfache Bürokräfte. Bevorzugte Behandlung von Vorgesetzten, in Unternehmungen mit niedriger Machtdistanz, sind unerwünscht und die Hinzuziehung der Angestellten, bei Entscheidungen die diese beeinflussen, wird erwartet. In Unternehmungen, innerhalb dieser Kulturkreise, wird unter dem idealen Vorgesetzten ein zugänglicher, qualifizierter, einfallsreicher und dadurch respektierter Demokrat verstanden, der jedoch immer noch die finalen Entscheidungen trifft.<sup>27</sup> (Vgl. Anhang 3)

Eine Einschätzung welche dieser Machtdistanztoleranzen die effektiveren Unternehmungen hervorbringt, ist nicht pauschal zu treffen, da sie unterschiedliche

---

<sup>26</sup> Vgl. Hofstede (2005, S. 55)

<sup>27</sup> Vgl. Hofstede (2005, S. 56)

---

Vorteile mit sich bringen. Hohe Machtdistanztoleranz bringt Vorteile in der Bearbeitung von Unternehmungen die hohe Disziplin erfordern mit sich, offenbart jedoch Schwächen bei Projektarbeit und limitiert die Fähigkeit und Bereitschaft der Mitarbeiter eigene Ideen einzubringen und Arbeitsabläufe zu hinterfragen. Niedrige Machtdistanz hingegen ermöglicht den konstruktiven Diskurs innerhalb der Unternehmung und ist demnach dienlich für die Lösung komplexer Aufgabenstellung im Dialog der Vorgesetzten mit ihren Angestellten. Diese Organisationsstruktur birgt jedoch die Gefahr der Verkomplizierung und „Zerdiskutierung“ banaler Tätigkeiten und kann dadurch zur Limitierung der Effizienz bei trivialen Aufgaben führen.

Managementtheorien haben diese Unterschiede lange Zeit vernachlässigt und nicht erkannt, dass die signifikanten Differenzen in Kultur und damit in Arbeitseinstellung und Machtdistanz, noch großes, unerkanntes Potential für globale Unternehmungen mit sich bringt. Durch Anpassung der Organisationsstrukturen und Aufgabenverteilungen können diese Unterschiede globalen Unternehmen einen erheblichen Mehrwert bieten.

#### 2.2.2.2 Individualismus und Kollektivismus

In Hofstede's Untersuchung differenzierte er unterschiedliche Kulturen in individualistische und kollektivistische Orientierungen. Dabei steht ein niedriger Wert des Individualismus Indexes (IDV) für kollektivistische und ein hoher Wert für individualistische Kulturen. (Vgl. Anhang 4)

Als individualistisch werden Gesellschaften mit lockeren Bindungen zwischen den Individuen bezeichnet, in denen von jedem erwartet wird, sich und seine Familie zu umsorgen. Kollektivistisch geprägt Gesellschaften bzw. Kulturen hingegen, basieren von Geburt an auf eine starke, geschlossene Gruppenzugehörigkeit, die von den Individuen bedingungslose Loyalität erwartet und diese im Gegenzug ein Leben lang schützt.<sup>28</sup>

In Hofstede's Befragung manifestiert sich Individualität durch eine ausgewogene Work-Life-Balance, also im Bestreben der Individuen in einem Arbeitsverhältnis zu stehen, dass noch genügend Zeit für Familien- und Privatleben bietet. Ebenso wird eine herausfordernde und erfüllende Arbeit angestrebt, die große Gestaltungsfreiheit

---

<sup>28</sup> Vgl. Hofstede (2005)

---

bietet. In kollektivistisch geprägten Kulturen stehen ein gutes Arbeitsumfeld und umfangreiche Fortbildungsmöglichkeiten an oberster Stelle, zusammen mit der Möglichkeit der Individuen ihre Fertigkeiten und Fähigkeiten bei der Arbeit voll einsetzen zu können.<sup>29</sup>

Durch Hofstede's Studie zeigten sich als stark individuell geprägte Kulturen die USA und die angelsächsisch geprägten Ländern Australien, Großbritannien und Kanada, während viele asiatische Staaten, wie Hongkong, Malaysia, Thailand und Südkorea, sowie viele mittel- und südamerikanische Staaten, wie Venezuela, Panama, Ecuador und Guatemala, tendenziell kollektivistisch orientiert sind. Die deutschsprachigen Länder bewegen sich dabei im Mittelfeld. (Vgl. Anhang 4)

In Bezug auf Unternehmungen tendieren individualistische Ausrichtungen im Management zum Vorrang einzelner Individuen gegenüber Gruppen oder sogar der ganzen Unternehmung. Durch kulturbedingt niedrige Loyalität gegenüber der Unternehmung kommt es zu häufigen Stellenwechseln sowie zu hoher Mobilität. Selbstverwirklichung ist dabei das Hauptziel der Individuen und steht über dem Bedürfnis nach Integration und Geborgenheit. Dabei wird ein Arbeitsverhältnis als ein, am ökonomischen Nutzen orientierter, Vertrag aufgefasst, der bei Abnahme des ökonomischen Nutzens gekündigt wird. Hoher Individualismus bringt den Fokus auf Fakten und Aufgaben mit sich und vernachlässigt dabei Beziehungen. In solchen Unternehmungen dienen Titel und Auszeichnungen als Ausweisung der Fähigkeiten der Individuen. Die Kommunikation gestaltet sich dabei einfach da sie stets, ohne Kontexteinbettung, verständlich ist.

In kollektivistisch geprägten Kulturen bezieht der Anstellungsprozess immer das persönliche Umfeld mit ein, in erster Linie des Arbeitgebers, dann der Angestellten. Das Arbeitsverhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern baut dabei, ähnlich der Familienstrukturen in solchen Kulturen, auf einer Beziehung zwischen Beschützerverpflichtungen des Vorgesetzten im Gegenzug für Loyalität der Angestellten auf. Bei Abnahme des ökonomischen Nutzens, werden Aufgaben anders vergeben, eine Kündigung ist jedoch nur die letzte Instanz. Die Kommunikation, der persönlichen Belangen, gestaltet sich dabei durch die kollektivistische Orientierung als schwierig.

---

<sup>29</sup> Vgl. Hofstede (2005)

---

### 2.2.2.3 Maskulinität und Femininität

Unter Maskulinität versteht Hofstede in seiner Studie Kulturen und Gesellschaften in denen die Geschlechterrollen stark voneinander abgegrenzt sind. In diesen Kulturkreisen verkörpern Männer Bestimmtheit, Härte und materielle Orientierung, wobei Frauen für Bescheidenheit, Feinfühligkeit und eher immaterielle Orientierung stehen und daher vor allem an Lebensqualität orientiert sind. Hofstedes Studie untersucht dabei nicht Individuen innerhalb der Kulturen, sondern vergleicht Kulturen untereinander in Bezug auf ihre überwiegende Orientierung.<sup>30</sup>

Laut Hofstede hängt die Maskulinität einer Kultur stark mit der Möglichkeit der Mitarbeiter viel Geld zu verdienen und Anerkennung für die geleistete Arbeit zu bekommen, in Beziehung. Aufstiegschancen der Mitarbeiter und erfüllende und fordernde Arbeiten zu tätigen bilden ebenso die maskuline Prägung einer Kultur bzw. einer Unternehmung innerhalb eines Kulturkreises. Femininität hingegen wird an dem Ziel der Mitarbeiter festgemacht, ein gutes Verhältnis zum direkten Vorgesetzten zu haben und mit Kollegen gut zusammenzuarbeiten. Eine freundliche und angenehme persönliche Umgebung wird dabei genauso gewünscht, wie die Sicherheit einer Selbstbestimmung über die Zeit des Verbleibs beim Arbeitgeber.<sup>31</sup>

In Hofstedes Studie kristallisierten sich die Länder Japan, Österreich, Venezuela, Italien und die Schweiz als die maskulinsten Länder heraus. Deutschland befindet sich in dieser Betrachtung ebenfalls unter den sehr maskulinen Ländern, wohingegen die skandinavischen Länder Norwegen und Schweden, sowie Dänemark und die Niederlande als äußerst feminin eingeschätzt werden. Erstaunlich bei der Betrachtung der Maskulinität und Femininität ist, dass es kein geografisches Muster für die Orientierungen gibt.

Im Management manifestiert sich eine hohe Maskulinität in einem hohen Stellenwert materieller Aspekte sowie einer stärkeren Gewichtung von Arbeit gegenüber Freizeit. Selbstdisziplin, Ehrgeiz, Karriereorientierung und Härte gelten als dominante Werte und Rollen, innerhalb der maskulin orientierten Unternehmungen und sind stark geschlechterbezogen verteilt. Dabei sind komplexe Führungsaufgaben Frauen vorenthalten und Mitbestimmung nimmt einen niedrigen Stellenwert ein. Konflikte werden durch Positionen der Stärke geregelt und nicht durch sachliche

---

<sup>30</sup> Vgl. Hofstede (2005)

<sup>31</sup> Vgl. Hofstede (2005)

---

Diskussionen und es wird stets eine eindeutige Antwort des Vorgesetzten erwartet. Feminine Kulturen hingegen legen mehr Wert auf Kompromisse und Verhandlungen in Bezug auf die Lösung von Konflikten und setzen sich eher für die Bedürfnisse der Individuen ein. Lebensqualität gilt dabei als Hauptziel was mit dem Bestreben nach kürzeren Arbeitszeiten einhergeht. Geschlechterbezogene Gehaltsunterschiede sind nicht vorhanden und Frauen in Managementebenen sind an der Tagesordnung.

#### 2.2.2.4 Grad der Unsicherheitsvermeidung

Unter Unsicherheitsvermeidung versteht Hofstede den Grad, in dem sich Individuen innerhalb einer Gesellschaft durch unbekannte und ungewisse Situationen bedroht fühlen. Eine schwache Unsicherheitsvermeidung äußert sich durch Merkmale wie die höhere Risikobereitschaft der Mitglieder. Außerdem arbeiten Individuen in Unternehmungen, die durch schwache Unsicherheitsvermeidung geprägt ist, weniger hart und die Akzeptanz gegenüber anderen Meinungen und Verhaltensweisen ist höher, da die Mitglieder sich dadurch nicht gefährdet sehen. Situationen werden demnach eher akzeptiert wie sie sind, als in Unternehmungen mit hoher Unsicherheitsvermeidung. Gemessen wurde der Grad der Unsicherheitsvermeidung anhand der Merkmale:<sup>32</sup>

- Häufigkeit des Auftretens von Stress und Nervosität für den Mitarbeiter am Arbeitsplatz
- Bedingungslose Orientierung an den Regeln des Unternehmens
- Absicht des Mitarbeiters, das Arbeitsverhältnis sehr lange aufrecht zu halten

Anders als bei der Machtunterschiedstoleranz, welche in Regionen meist ähnlich hoch ist, unterscheidet sich die Dimension der Unsicherheitsvermeidung regional stark. Zu den Ländern mit dem höchsten Grad an Unsicherheitsvermeidung gehören in Europa Griechenland und Portugal, wohingegen Deutschland, Österreich und die Schweiz eine mittlere Tendenz vorweisen. Dänemark gehört zu den Ländern mit der niedrigsten Unsicherheitsvermeidung. Stark ausgeprägt ist die Unsicherheitsvermeidung auch in vielen Teilen Südamerikas. (Vgl. Anhang 11)

In Bezug auf das Management innerhalb einer Unternehmung äußert sich der Grad der Unsicherheitsvermeidung dadurch, dass eine starke Ausprägung präzise und eindeutige Entscheidungen benötigt. Von der „Norm“ abweichende

---

<sup>32</sup> Vgl. Hofstede (2005)

---

Verhaltensweisen und Auffassungen, sowie Konflikte gilt es zu vermeiden. Dabei versuchen die Individuen innerhalb einer solchen Unternehmung ihre Zukunft zu kontrollieren, was zu einer starken Formalisierung und Standardisierung führt. Kreative Problemlösungen und Innovationen können dabei im Keim erstickt werden.

#### 2.2.2.5 Langfrist-/Kurzfristorientierung

Die Langfristorientierung äußert sich in Hofstede's Studien durch die Merkmale:<sup>33</sup>

- Beharrlichkeit bzw. Ausdauer im Verfolgen von Zielen
- statusorientierte Rangordnungen
- Respekt vor dieser Rangordnung
- hohe Investitionstätigkeit und hohe Sparquote
- ausgeprägtes Schamgefühl

Dagegen äußert sich eine Kurzfristorientierung durch:

- persönliche Stabilität und Ausdauer
- Gesichtswahrung
- Traditionsbewusstsein und Respekt davor
- Auf Gegenseitig beruhende Grußformeln, Geschenke und Gefälligkeiten

China, Hongkong und Taiwan zeichnen sich in dieser Betrachtung durch eine ausgeprägte Langfristorientierung aus, während Pakistan ausgesprochen kurzfristig orientiert scheint. Deutschland nimmt dabei eine Mittelposition ein. (Vgl. Anhang 15)

Angewandt auf das Management in internationalen Unternehmungen, haben bei einer langfristigen Orientierung Strategien Vorrang vor taktischen und operativen Fragestellungen. Unternehmensstrategien sind daher sehr langfristig orientiert und weisen kein Bestreben auf kurzfristigen Erfolg auf. Bei der Personalpolitik verhält dies sich ähnlich. Bei langfristiger Orientierung, orientiert sich der Personalbedarf nicht an aktuellen Notwendigkeiten, sondern berücksichtigt potentielle Anforderungen in der Zukunft. Dies kann sich in Akzeptanz von kurzfristigen Verlusten äußern, wenn dies langfristig Gewinne verspricht.

---

<sup>33</sup> Vgl. Hofstede (2005)

---

## **2.3 Kulturelle Besonderheiten in China und Indien und deren Einordnung anhand Hofstede's Kulturdimensionen**

Für globale Unternehmen kristallisieren sich die Märkte China und Indien in den letzten Jahrzehnten als zwei der wichtigsten Märkte weltweit heraus. Schon alleine durch ihre Bevölkerungszahlen von über 1.3 Milliarden Einwohnern in Indien und fast 1.4 Milliarden Einwohner in China, bilden diese Länder die größten Marktpotentiale für internationale Unternehmen. Die moderne Betriebswirtschaftslehre hat die verschiedenen Anforderungen an die Märkte erkannt, sie jedoch stets separat betrachtet. In dem folgenden Kapitel werden die Kulturen Chinas und Indiens anhand der Kulturdimensionen Hofstedes betrachtet und eine Gegenüberstellung der kulturbedingten Handlungs- und Unternehmensstrategien für globale Unternehmen erstellt.

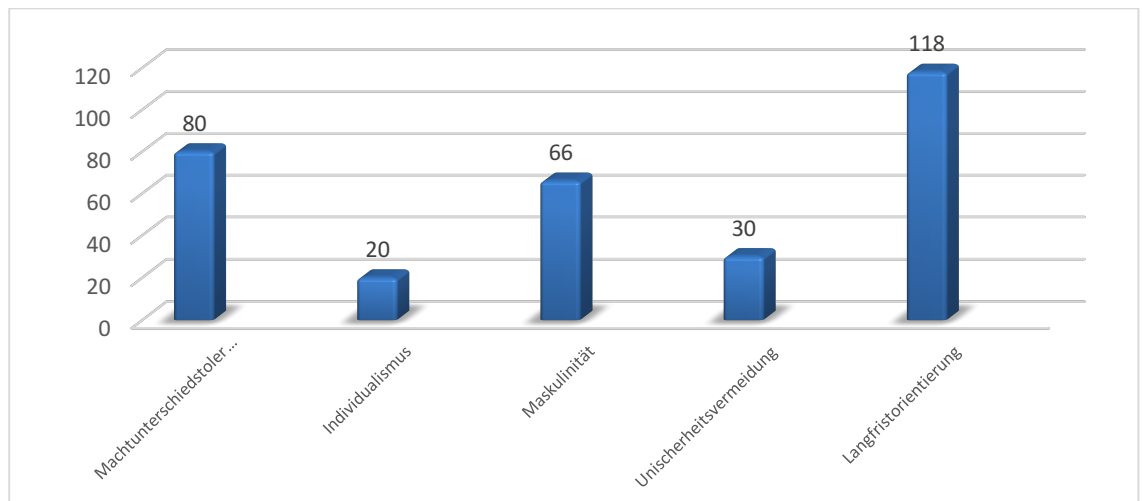
Geert Hofstede lieferte durch seine Studie der Kulturdimensionen interessante Erkenntnisse über die kulturbedingten Einflüsse auf Handlungsweisen, Arbeitseinstellungen und Führungsstrategien.<sup>34</sup> Anhand dieser Daten lassen sich Unterschiede für die Managementstrategien globaler Unternehmen in diesen Märkten ausmachen, die für den erfolgreichen Markteintritt, die Markterschließung und das Produktmanagement nötig sind.

### **2.3.1 Kulturdimensionale Analyse der chinesischen Kultur**

Betrachtet man die Bewertungen der chinesischen Kultur in den Kulturdimensionsanalysen durch Hofstede, lassen sich klare, für das internationale Management relevante, Verhaltenstendenzen erkennen. Diese können Regional selbstverständlich Abweichen, bieten jedoch eine gute Orientierung für generelle Verhaltensmuster.

---

<sup>34</sup> Vgl. Hofstede (2005)



**Abbildung 3: Analyse Chinas (Angelehnt an Anhang 1, 4, 7 und 11)**

Betrachtet man die *Machtunterschiedstoleranz* in der chinesischen Kultur, weist diese mit einem Wert von 80, einen sehr hohen Wert auf und belegt Position 14 der 76 analysierten Kulturen. Dies zeigt auf, dass in der chinesischen Kultur Ungleichheit hohe Akzeptanz erfährt. Dabei polarisiert die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und ein Machtmissbrauch der Vorgesetzten wird akzeptiert. Sanktionen und formelle Autorität beeinflussen in China Mitarbeiter stark. Die Führungskompetenzen der Vorgesetzten und deren Managementinitiativen werden dabei nicht in Frage gestellt. Ein Streben nach höheren Positionen ist in der chinesischen Kultur gesellschaftlich nicht gewünscht.<sup>35</sup>

Mit einem Wert von 20 bezogen auf die *Individualität*, stellt die chinesische Kultur eine sehr kollektivistische Orientierung dar, worin der Gemeinschaftsnutzen über dem der Individuen steht. Familienangehörige oder gute Bekannte werden bei Jobvergaben bevorzugt behandelt und Mitarbeiterverpflichtungen gegenüber der Organisation sind niedrig. Verpflichtungen gegenüber Kollegen und dem Team hingegen werden als sehr wichtig betrachtet. Die Beziehungen innerhalb des Teams sind dabei sehr eng, wohingegen das Verhalten gegenüber außenstehende Gruppen sehr kalt und beinahe feindlich wirken kann. Persönliche Beziehungen nehmen eine klar wichtigere Rolle, als die Aufgaben an sich, ein.<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Vgl. Torrens (2010)

<sup>36</sup> Vgl. Torrens (2010)



---

Betrachtete man die Dimension der *Maskulinität*, belegt China mit einem Wert von 66 einen Rang unter den maskulinen Kulturen. Dies ist ein Indiz für eine stark erfolgsorientierte Einstellung was sich in einer Vernachlässigung von Familie und Freizeit, auf Grund von beruflichem Erfolg, äußern kann. In China ist es heute zu Tage normal, dass Personen vom Land ihre Familien zurücklassen um bessere Arbeit und Bezahlung in den Großstädten zu finden. Chinesische Studenten legen sehr starken Wert auf gute Prüfungsergebnisse, da dies, in der chinesischen Kultur, der Schlüssel für beruflichen Erfolg ist.<sup>37</sup>

Bezogen auf den Grad der *Unsicherheitsvermeidung* belegt China, mit einem Wert von 30, einen der hinteren Positionen in Hofstede's Studie. Dies zeigt sich dadurch, dass in der chinesischen Kultur mehrdeutige Aussagen oder Situation nicht abschreckend wirken und obwohl es viele Gesetze und Regelungen gibt, diese oft flexibel betrachtet und an die aktuelle Situation angepasst werden. Dies zeigt sich auch in der chinesischen Sprache, die durch sehr viele mehrdeutige Begriffe und Redensarten geprägt ist.<sup>38</sup>

Bei der Dimension der *Langfristorientierung* belegt China mit einem Wert von 113 mit großem Abstand den höchsten Wert in Hofstede's Studie. Die chinesische Kultur ist demnach extrem ausdauernd und geduldig in Bezug auf das Erreichen von Zielen. Im Geschäftsleben äußert sich dies durch die sehr zeitaufwändigen Geschäftsverhandlungen und den großen Fokus auf das Aufbauen einer Vertrauensbasis für langfristige Kooperation. Chinesische Familien legen sehr viel Wert auf die Ausbildung ihrer Kinder und wären bereit ihr komplettes Vermögen auszugeben um den Kindern eine langfristig gute Karrierechance zu ermöglichen.<sup>39</sup>

### 2.3.2 Kulturdimensionale Analyse der indischen Kultur

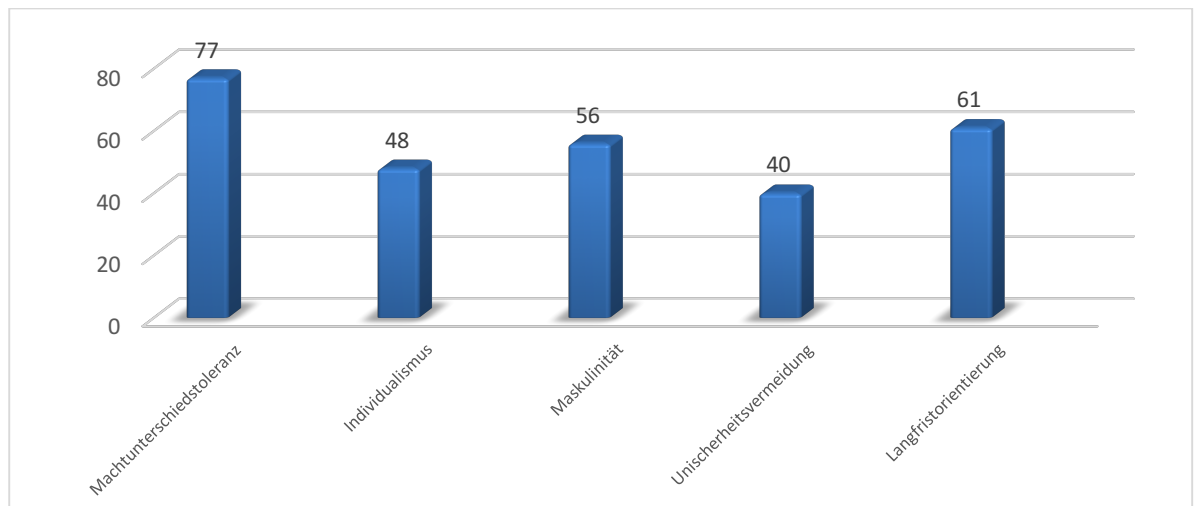
Die indische Kultur erzielt in Hofstede's Studie teilweise sehr unterschiedliche Werte wie die chinesische Kultur.

---

<sup>37</sup> Vgl. Torrens (2010)

<sup>38</sup> Vgl. Torrens (2010)

<sup>39</sup> Vgl. Torrens (2010)



**Abbildung 4: Analyse Indiens (Angelehnt an Anhang 1, 4, 7 und 11)**

In der *Machtunterschiedstoleranz* liegt die indische Kultur jedoch nahe an der chinesischen. Machtunterschiede sind dabei akzeptiert und die Macht innerhalb einer Unternehmung ist stark zentralisiert. Mitarbeiter erwarten, dass ihnen ihre Aufgaben klar und exakt gegeben werden und die Erwartungen an sie eindeutig sind.<sup>40</sup>

Betrachtet man die Dimension des *Individualismus*, ordnet sich die indische Kultur mit 48 Punkten im Mittelfeld ein, was bedeutet, dass die Kultur sowohl individualistische als auch kollektivistische Züge vorweist. Die kollektivistischen Merkmale zeigen sich in dem Bestreben nach Gruppenorientierung sowie der Wertschätzung der Meinung dieser. Mitarbeiter sind sehr loyal und werden im Gegenzug dazu von ihrem Vorgesetzten geschützt. Die individualistische Prägung basiert stark auf dem weit verbreiteten hinduistischen Glauben, der besagt, dass jedes Individuum, nach der Lebensart im Vorleben, wiedergeboren wird und demnach für seine Situation selber verantwortlich ist. Das Ausbrechen aus der eigenen Kaste ist nicht akzeptiert. Es wird erwartet, dass die Individuen innerhalb ihrer Kaste ein frommes Leben führen, um im nächsten Leben in einer höheren Kaste wiedergeboren zu werden.<sup>41</sup>

Die dimensionale Betrachtung der indischen Kultur mit Bezug auf *Maskulinität* ergibt einen Wert von 56 und wird damit als eher maskuline Kultur eingestuft. Dies zeigt sich durch eine hohe Bedeutung von Statussymbolen wie Schmuck oder auch das Beschäftigen von Haushaltshelfern und Kindermädchen. Auf der anderen Seite hingegen lehren die indischen Traditionen, sowie Religionen, Enthaltsamkeit und

<sup>40</sup> Vgl. Kumar (2005)

<sup>41</sup> Vgl. Kumar (2005)

---

Demut, was dazu führt, dass Reichtum in anderen Ländern stärker gezeigt wird als in Indien. Frauen streben heutzutage in Indien nach Karriere, werden jedoch gesellschaftsbedingt benachteiligt.<sup>42</sup>

In Bezug auf den Grad der *Unsicherheitsvermeidung* schneidet Indien, mit einem Wert von 40, sehr niedrig ab, was sich durch eine sehr hohe Toleranz für Situationen äußert. Situationen werden akzeptiert und teilweise sogar als von einer höheren Macht gewollt gesehen.<sup>43</sup>

Bei der Dimension der *Langfristorientierung* platziert sich die indische Kultur, mit 51 Punkten im Mittelfeld. Die indische Philosophie lehrt sie, sich des augenblicklichen Moments bewusst zu sein und Körper und Geist in Einklang zu bringen.<sup>44</sup>

### **3. Grundlagen des Internationalen Unternehmensmanagements**

Auf Grund der globalen Orientierung vieler großer Unternehmen, entwickelte sich eine Notwendigkeit für, darauf abgestimmte, Herangehensweisen des Managements. Dazu gehören internationale Organisationsstrategien sowie eine angepasste Organisation, innerhalb der Unternehmungen.

#### **3.1 Internationale Unternehmungsstrategien**

Auf Grund der Deregulierung und der Privatisierung vieler internationaler Märkte, ist der Wettbewerb in den letzten Jahren stark gestiegen. Viele neue Unternehmen und Start-Up's versuchen in Märkte einzudringen und sich zu etablieren, während die etablierten Unternehmen ihre Marktposition versuchen zu festigen. Für eine globale Wettbewerbsfähigkeit ist es daher nötig die Herstellungskosten zu senken und bzw. oder die angebotenen Produkte zu differenzieren und von anderen Produkten abzuheben, um einen Marktvorteil gegenüber der Konkurrenz zu erzielen und die Kunden zu einem Kauf zu bewegen. Dies kann durch besseres Design, bessere Qualität, besseren Service, höher Funktionalität oder ähnliches erzielt werden. Um

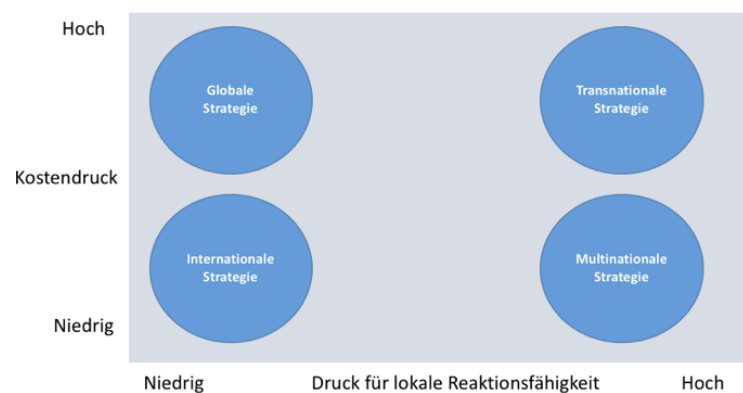
---

<sup>42</sup> Vgl. Kumar (2005)

<sup>43</sup> Vgl. Kumar (2005)

<sup>44</sup> Vgl. Kumar (2005)

diese Ziele zu erreichen, ist eine, auf die globale Unternehmung angepasste, Unternehmensstrategie nötig. Dabei werden vier unterschiedlichen Strategien genutzt: die Internationale Strategie, die Multinationale Strategie, die Globale Strategie sowie die Transnationale Strategie.<sup>45</sup> Jede dieser Strategien birgt Vorteile und Nachteile. Die Eignung der unterschiedlichen Strategien für globale Unternehmungen hängt mit der Höhe des Drucks für lokale Reaktionsfähigkeit und dem Kostendruck zusammen. Die Höhe des Drucks für lokale Reaktionsfähigkeit gibt an, wie groß der Bedarf an lokalen Produktanpassungen ist. Das nachfolgende Diagramm zeigt die Eignung der einzelnen Strategien für die unterschiedlichen Gegebenheiten auf.



**Abbildung 5: Angelehnt an Bartlett (1998)**

### 3.1.1 Internationale Strategie

Unternehmungen mit einer internationalen Strategie schaffen Werte durch das transferieren wertvoller Fähigkeiten und Produkten in fremde Märkte, in denen einheimischen Unternehmen diese noch fehlen. Die meisten internationalen Unternehmungen waren erfolgreich durch den Vertrieb von, im Heimatland für den neuen Markt differenziert entwickelter Produkte, im Zielland. Demnach befindet sich in solchen Unternehmungen die Forschungs- und Entwicklungsabteilung meist im Heimatland. Produktionsstätten und Marketingabteilungen werden jedoch in den Ländern, die einen großen Markt für diese Unternehmungen darstellen, vor Ort angesiedelt. Anpassungen des Produktportfolios für die Zielländer, sowie der kultur- und gesellschaftsbedingten Marketingtätigkeiten sind jedoch nur wenig ausgeprägt, da das Hauptquartier im Heimatland oft die strenge Kontrolle über Marketing- und Produktstrategien trägt. Falls doch Anpassungen nötig sind, in Punkten wie Sprache

<sup>45</sup> Vgl. Bartlett (1998)

---

und Alphabet, wird dies von Tochtergesellschaften im Zielland durchgeführt, welche auch für die Marketing- und Vertriebsstrategie im Zielland verantwortlich sind.

Eine internationale Strategie ist für Unternehmen mit wertvollen Kernkompetenzen sinnvoll, die einheimische Unternehmen nicht besitzen, und unter niedrigem Kostendruck und niedrigem Druck für lokale Reaktionsfähigkeit stehen. Dies ist der Fall bei Unternehmen mit weltweit universell nutzbaren Produkten, die keine Preisanpassung erfordern, womit eine Kostenreduktion nicht zum Erfolg der Strategie von Nöten ist. Ist dies der Fall, kann eine internationale Strategie sehr profitabel sein. Steigt jedoch der Druck für lokale Reaktionsfähigkeit, besteht die Gefahr Marktanteile an Unternehmen mit differenzierter Produkts- und Marktstrategie zu verlieren.<sup>46</sup>

### 3.1.2 Multinationale Strategie

Multinationale Unternehmen orientieren sich hingegen an einer möglichst hohen lokalen Reaktionsfähigkeit. Der Hauptunterschied zu anderen Strategien liegt dabei in der extensiven Differenzierung, sowohl des Produktportfolios, als auch der Marketingstrategie, an die lokalen Bedürfnisse und Gegebenheiten. Dies beinhaltet das Vorhandensein aller nötigen Wertschöpfungsschritte, inklusive Forschungs- und Entwicklungsabteilung, Marketing und Produktion, in allen Hauptzielmärkten. Ein Resultat aus dieser Strategie ist die Unfähigkeit Erfahrungskurven zu nutzen und die Kernkompetenzen des Unternehmens zu bewahren.

Diese Strategie ist sinnvoll für Unternehmungen die einem hohen Druck für lokale Reaktionsfähigkeit unterliegen, sowie einem niedrigen Kostendruck, da sie eine Duplizierung aller Unternehmenseinrichtungen erfordert. Eine weitere Gefahr besteht in der Entwicklung dezentraler, autonom agierender Tochterunternehmungen mit Potential zur Abspaltung.<sup>47</sup>

### 3.1.3 Globale Strategie

Auf eine globale Strategie basierende Unternehmen konzentrieren sich auf die Erhöhung der Profitabilität durch Kostenreduktion auf Grund von Erfahrungskurveneffekten und Standortvorteilen. Produktion, Marketing sowie Forschung und Entwicklung sind dabei an wenigen, ausgesuchten Orten. Diese

---

<sup>46</sup> Vgl. Hill (2003)

<sup>47</sup> Vgl. Hill (2003)

---

Strategie tendiert zu einer Universalisierung ihrer Produkte um, durch Produktanpassungen entstehende Kosten, zu vermeiden. Dieser Kostenvorteil kann zu einem entscheidenden Vorteil im globalen Preiskampf führen.

Unternehmen sollten diese Strategie wählen, falls ein hoher Kostendruck besteht und der Bedarf für lokale Reaktionsfähigkeit sehr gering ist. Diese Bedingungen überwiegen in vielen Industriegüterbranchen, jedoch meist nicht in Konsumgüterbranchen wie der Lebensmittelindustrie, da sich dabei kulturelle und lokale Bedürfnisse stark unterscheiden können. Bei einem hohen Druck für lokale Reaktionsfähigkeit ist diese Strategie ungeeignet.

#### 3.1.4 Transnationale Strategie

Innerhalb moderner multinationaler Unternehmen entwickeln sich heute zu Tage Kernkompetenzen nicht mehr nur in im Heimatland, sondern können in jeder der weltweiten Standorte eines Unternehmens entstehen. Dabei gilt es zu beachten, dass der Informationsfluss innerhalb des Unternehmens nicht nur zwischen der Zentrale und den Tochterunternehmen stattfindet, sondern auch in die andere Richtung, wie auch zwischen den Tochterunternehmen um einen Effekt des **global learning**<sup>48</sup> zu erzielen. Diese Strategie wird als transnationale Strategie bezeichnet.

Diese Strategie macht Sinn für Unternehmen die in einer Branche mit einem hohen Kostendruck, sowie einem hohen Druck für lokale Reaktionsfähigkeit agieren, was aber auch eine große Möglichkeit für die Erstehung wertvoller Kompetenzen innerhalb des multinationalen, globalen Netzwerks mit sich bringt. Es wird dabei versucht parallel Kostenvorteile und Vorteile in Bezug auf Produktdifferenzierungen zu generieren. Diese Strategie ist die am schwierigsten umzusetzende.

Eine Möglichkeit dies zu tun ist die Entwicklung von Produkten, welche aus vielen weltweit identischen Einzelteilen bestehen, welche in wenigen ausgewählten Produktionsstätten, zu wirtschaftlich attraktiven Konditionen, produziert werden können. Diese decken den globalen Bedarf an Einzelteilen und generieren Mengenvorteile. Des Weiteren beinhaltet diese Strategie weitere Produktionsstätten in den Zielmärkten, in welchen die zusätzlich erforderlichen Einzelteile gefertigt werden und mit den anderen erzeugten Einzelteilen, verbaut werden. Daraus

---

<sup>48</sup> Vgl. Bartlett (1998)

---

entstehen an die Zielmärkte angepasste Produkte, die außerdem kostengünstig produziert werden.<sup>49</sup>

Bei dieser Strategie ist jedoch der Organisationsaufwand sehr hoch. Bei schlechter Umsetzung birgt sie daher die Gefahr ineffizient zu werden, auf Grund von organisatorischem Chaos.

### **3.2 Organisation in Internationalen Unternehmungen**

Das Organisationsmanagement globaler Unternehmen befasst sich mit der Arbeitsteilung, den Ablaufprozessen, der Bildung effizienter Strukturen, sowie der Kontrolle und Koordination dieser Elemente. Dies dient der langfristigen Festigung der Wettbewerbsfähigkeit innerhalb der globalen Wirtschaft. Dabei gilt zu beachten, dass die Unternehmensorganisation nicht statisch betrachtet wird, sondern, vor dem Hintergrund der globalen Entwicklung, ständig hinterfragt und optimiert werden muss. Dabei gilt es situationsbezogen Einflussfaktoren interner und externer Variablen, bei der Wahl der Organisationsstruktur zu beachten, wie die kulturellen Merkmale in den zu erschließenden Zielmärkten.

#### **3.2.1 Internationale Organisationsarchitektur**

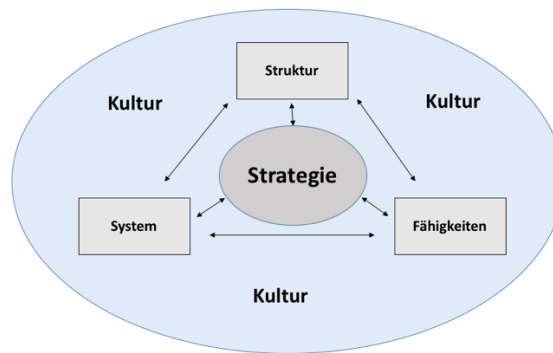
Vor eine Betrachtung einzelner Organisationsstrukturen, gilt es ein Grundverständnis für entscheidungsrelevante Einflussfaktoren für die Auswahl der geeigneten Organisationsstruktur zu erlangen. Um eine Unternehmung bzw. eine Gruppe dazu zu bringen Erfolg zu haben, ist ein Zusammenspiel von fünf Elementen der Organisationsarchitektur nötig. Diese sind Strategie, Struktur, System, Fähigkeiten und Kultur.<sup>50</sup>

Für den Erfolg eines global agierenden Unternehmens ist eine klare Strategie nötig, die jedoch die anderen Faktoren, bei der Ausrichtung der Strategie, berücksichtigen muss. Dabei ist die Strategie der treibende Faktor innerhalb der Unternehmung, welcher jedoch von den anderen Elementen beeinflusst wird. Demnach ist eine Veränderung eines Elements nie einzeln möglich, sondern zieht eine Beeinflussung aller weiteren Elemente mit sich.

---

<sup>49</sup> Vgl. Hill (2003)

<sup>50</sup> Vgl. Waterman (1980)



**Abbildung 6: Organisationsarchitektur, angelehnt an Waterman 1980**

Dabei steht Kultur für die Unternehmenskultur, welche in globalen Märkten stark durch die Landeskultur beeinflusst wird. Dies zeigt den erheblichen Wert kultureller Kompetenzen für die Auswahl der internationalen Unternehmensstrategie auf. Strategien müssen daher auf die kulturellen Werte und Normen der agierenden Individuen innerhalb einer Unternehmung angepasst sein, um die individuellen Kulturmerkmale effizient zu nutzen und nicht entgegen der geprägten Merkmale zu handeln.

### 3.2.2 Internationale Organisationsstrukturen

Unter der Organisationsstruktur in internationalen Unternehmungen versteht sich die effiziente Planung der in Untereinheiten auf der horizontalen Ebene und in Verantwortungen für das Treffen von Entscheidungen innerhalb der Struktur in der vertikalen Ebene, strukturierten Unternehmung.<sup>51</sup>

#### 3.2.2.1 Zentralisierung und Dezentralisierung als vertikale Differenzierung

Die vertikale Differenzierung der Organisationsstruktur gibt an, wo, innerhalb der Hierarchie, die Entscheidungskompetenz liegt. Diese kann sich zentralisiert in der oberen Führungsebene befinden, oder dezentralisiert bei den niedrigeren Managern.

##### 3.2.2.1.1 Bewertung zentralisierter Organisationsstrukturen

Die Zentralisierung der Entscheidungskompetenzen bringt Vorteile durch die Erleichterung der Koordination. Dies kann hilfreich sein bei der Koordinierung zwischen, global verteilten Produktions- und Montagewerken, um einen effizienten Materialfluss zu gewährleisten und Lagerkosten zu sparen. Ebenso wird in zentralisierten Organisationsstrukturen gewährleistet, dass Entscheidungen

<sup>51</sup> Vgl. Hill (2003)



---

konsistent zu den Zielsetzungen der Organisationen sind. Eine dezentrale Organisation birgt die Gefahr des Treffens, von der Zielsetzung des oberen Managements, abweichender Entscheidungen. Zentralisierung minimiert dieses Risiko. Ein weiterer Vorteil der Zentralisierung besteht in der Möglichkeit des zentralisiert agierenden Managementteams, erforderliche Strukturänderungen durchzusetzen. Außerdem lässt sich durch Zentralisierung die Gefahr der Duplizierung einzelner Bereiche mit gleichen oder ähnlichen Tätigkeiten vermeiden, da diese zentral und einheitlich durchgeführt werden. Dies kann zu großen Kosteneinsparungen führen.<sup>52</sup>

#### 3.2.2.1.2 Bewertung dezentralisierter Organisationsstrukturen

Bei einer stark zentralisierten Organisationsstruktur besteht jedoch die Gefahr der Überbürdung der oberen Führungsebene, was, auf Grund von fehlender regionaler Kompetenz, zu falschen Entscheidungen führen kann. Die Dezentralisierung der Entscheidungskompetenz kann daher dazu führen, dass besser und flexibler auf regionale Bedürfnisse und Umweltveränderungen reagiert werden kann. Dezentralisierung gibt der oberen Managementebene die Möglichkeit routinemäßige Themen zu delegieren und sich auf die übergeordneten, kritischen Aufgabenbereiche zu konzentrieren. Des Weiteren steigt die Arbeitsmotivation durch die Übertragung von Entscheidungskompetenzen an die niedrigeren Managementebenen. Entscheidungen werden daher oft besser getroffen, da die Entscheidungskompetenz näher an der Problemstellung angesiedelt und besser über diese informiert ist. Ein weiterer Vorteil dezentralisierter Organisationsstrukturen liegt außerdem in der guten Kontrollierbarkeit. Manger der dezentralisierten Untereinheiten können leichter an ihrem Erfolg gemessen und bewertet werden und tragen für diesen die Verantwortung.<sup>53</sup>

#### 3.2.2.1.3 Strategie und Zentralisierung in globalen Unternehmungen

In globalen Unternehmen finden sich oft Mischformen aus zentralisierten und dezentralisierten Organisationsstrukturen. Entscheidungskompetenzen die die allgemeine Unternehmensstrategie betreffen, werden meist zentral im Hauptsitz, im Heimatland, gehalten, wohingegen operative Funktionen, wie Produktion,

---

<sup>52</sup> Vgl. Hill (2003)

<sup>53</sup> Vgl. Hill (2003)

---

Marketing, Forschung und Entwicklung sowie Personalmanagement zentral oder dezentral angesiedelt sein können.

Die zentralisierten Entscheidungskompetenzen sind dabei verantwortlich für die globale Platzierung der verschiedenen Wertschöpfungsaktivitäten um Standortvorteile und Erfahrungen zu nutzen. Der Hauptsitz ist dabei verantwortlich für die Koordinierung und Planung der dezentralisierten Einheiten.<sup>54</sup>

#### 3.2.2.2 Kompetenzabgrenzung als horizontale Differenzierung

Die horizontale Differenzierung innerhalb der Organisationsstrukturen definiert die Art der Unterteilung des Unternehmens in Untereinheiten. Dabei haben viele Faktoren Einfluss auf diese Entscheidung, da es in internationalen Unternehmen nötig ist unterschiedliche Produkte auf unterschiedlichen Märkten erfolgreich zu produzieren und vertreiben. Dabei gilt es Standortvorteile und Erfahrungswerte effizient zu nutzen und eine gute regionale Reaktionsfähigkeit zu erlangen. Um dies zu erzielen bedienen sich viele Unternehmen einer Matrix-Organisation.

##### 3.2.2.2.1 Globale Produktspartenorganisation

In einer Strukturierung nach globalen Produktsparten tragen lokale Sparten die Verantwortung für eine Produktgruppe auf globaler Ebene. Dabei unterliegen dem globalen Produktspartenmanagement Abteilungen, die ausschließlich für die Produktsparte zuständig sind. Dies beinhaltet Marketing-, Finanz-, sowie Produktionsmaßnahmen, welche komplett der Produktsparte unterliegen. Die Produktsparten arbeiten dabei autonom und tragen die Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg der Produkte, welche sich meist in der Wachstumsphase befinden. Die Zentrale hat dabei die Kontrolle über die Budgetierung, die Bestätigung bestimmter Entscheidungen durch die Zentrale und den abschließenden Spartenerfolg.

---

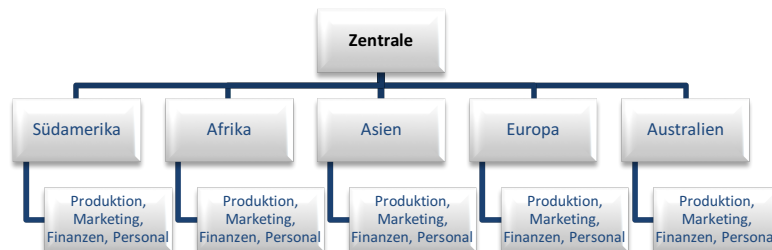
<sup>54</sup> Vgl. Hill (2003)



**Abbildung 7: Globale Produktspartenorganisation<sup>55</sup>**

#### 3.2.2.2.2 Globale Regionalspartenorganisation

Einige multinationale Unternehmen organisieren sich auch rein nach einer regionalen Differenzierung. Dabei orientieren sich die Geschäftstätigkeiten geographisch und nicht produktbezogen. Dies wird oft von Unternehmungen angestrebt, die ihre Auslandstätigkeiten als gleich stark gewichtet zu den Tätigkeiten im Heimatland sehen. Dabei geht die Verantwortung aller Geschäftsvorgänge an die Spartenmanager über und der Vorstand bzw. das Topmanagement übernehmen die Formulierung und Durchsetzung der Unternehmensstrategie.



**Abbildung 8: Globale Regionalspartenorganisation<sup>56</sup>**

#### 3.2.2.2.3 Globale Linienorganisation

Die globale Linienorganisation ist nicht sehr verbreitet und wird nur oft in den Förderunternehmen wie Öl- und Bergbauunternehmen genutzt.<sup>57</sup> Dabei werden die weltweiten Operationen zuerst in Funktionen, dann nach Produkten unterteilt. Dies birgt Vorteile in Bezug auf die Betonung funktionalen Wissens, enger und zentralisierter Kontrollen sowie relativ schlanker Managementstrukturen. Nachteile

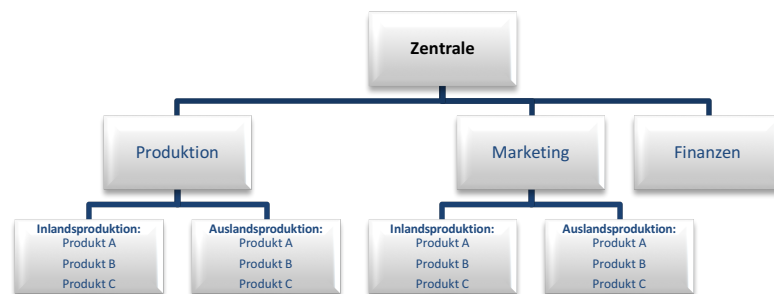
<sup>55</sup> Vgl. Barsaukas (2003)

<sup>56</sup> Vgl. Barsaukas (2003)

<sup>57</sup> Vgl. Barsaukas (2003)

dieser Organisationsstruktur liegen in dem Konfliktpotential in der Zusammenarbeit von Marketing und Fertigung sowie in der Problematik des Leitens verschiedener Produktlinien aufgrund der Trennung von Marketing und Fertigung in unterschiedlichen Abteilungen. Außerdem ist eine Quantifizierung des Erfolges auf bestimmte Bereiche nicht möglich. Daher kann nur der Vorstand verantwortlich für Erfolg oder Misserfolg gemacht werden.

Diese Organisationsstruktur ist daher für Unternehmen sinnvoll, die enge, zentralisierte Kontrolle und Koordination integrierter Produktionsprozesse bedarf und jene, die den Transport von Rohstoffen und Produkten in andere Regionen benötigen.



**Abbildung 9: Globale Linienorganisation<sup>58</sup>**

#### 3.2.2.2.4 Gemischte Organisationsstrukturen

Gemischte Organisationsstrukturen werden eingesetzt, wenn die gängigen Organisationsarten nicht auf die Bedürfnisse des Unternehmens eingehen. Dabei wird versucht Linienorganisation, sowie Spartenorganisation nach Region und Produkt, vereint. Dabei wird eine erste Struktur durch eine zweite oder auch dritte Struktur ergänzt.<sup>59</sup> Dies ist zum Beispiel möglich indem eine Regionalspartenorganisation gewählt wird und das Unternehmen diese durch regional angesiedelte Ausschüsse und Vorstände ergänzt. Eine weitere, gängige Art dies umzusetzen ist die Matrixorganisation, dabei haben Manager zwei oder mehrere Vorgesetzte. Dabei berichten diese sowohl an die Regionalkoordinatoren, als auch an das Produktspartenmanagement. Dabei ergibt sich die Chance sowohl regionale

<sup>58</sup> Vgl. Barsauskas (2003)

<sup>59</sup> Vgl. Barsauskas (2003)

---

Aspekte als auch Produktlinien simultan zu koordinieren. Diese Art der Organisation wird bereits von über einem Drittel aller globalen Unternehmen genutzt.<sup>60</sup>

## **4. Grundlagen des kulturbedingten Produktmanagements und -marketings**

Durch die stetig fortschreitende Globalisierung, auf Grund der Einführung von Handelsabkommen und der Abschaffung von Handelsgrenzen, ergibt sich für jede Unternehmensgröße die Möglichkeit, ihre Produkte weltweit anzubieten. Daher entsteht ein steigender Bedarf an regional und kulturell angepassten Marketinginstrumenten.

### **4.1 Regionale Produktanforderungen und -anpassungen**

Um global erfolgreiches Produktmarketing zu betreiben, ist es nötig die Anforderungen der regionalen Konsumenten zu erfüllen. Anhand dieser Informationen, in Kombination mit Marktrecherchen und Marktpotentialanalysen, lässt sich der Bedarf an regional angepassten Produkten ermitteln.

Produkte unterscheiden sich von Produkten der Wettbewerber durch unterschiedliche Merkmale. Der Erfolg eines Produktes hängt dabei stark von der Qualität und dem Nutzen ab, aber auch davon, wie gut es dem Unternehmen gelingt, seine Produkte von denen des Wettbewerbers zu differenzieren. Differenzierungen können dabei anhand von Merkmalen, wie ihrer Zusammensetzung, ihrem Herkunftsland, greifbarer Merkmale wie Qualität oder Verpackung, sowie Serviceleistungen wie Garantien, durchgeführt werden. Ein weiterer, nicht zu unterschätzender Faktor, ist das Markenimage in der Zielregion. Oft sind die Kernprodukte unterschiedlicher Wettbewerber identisch, Differenzierung jedoch wird durch andere, sichtbare oder durch Service erzielte Merkmale, erreicht. Demnach bilden sich die Merkmale eines Produktes durch mehrere Schichten.<sup>61</sup>

- Kernprodukt
- Sichtbare und greifbare Merkmale: Qualität, Verpackung, Markenname, Design, Eigenschaften
- Erweiterte Merkmale: Installation, Versand, Garantie, Kundendienst

---

<sup>60</sup> Vgl. Barsauskas (2003)

<sup>61</sup> Vgl. Czinkota (1998)

---

All diese Merkmale könne zu einer Abgrenzung der Wettbewerber führen.

Bei der Erschließung neuer, internationaler Märkte, gilt es den Bedarf einer Produktanpassung zu analysieren um daraus unterschiedliche Produktmanagementstrategien zu bilden. Dabei ergeben sich grundsätzlich vier Möglichkeiten: (1) Verkauf des Produktes ohne Anpassung in globalen Märkten (2) Anpassung der Produkte für verschiedene Regionen und Kulturen (3) Entwicklung neuer Produkte für neue Märkte oder (4) Zusammenfassung und Berücksichtigung aller regionaler und kultureller Unterschiede für die Entwicklung eines einheitlichen, globalen Produktes.<sup>62</sup> Innerhalb dieser Ansätze können unterschiedliche Strategien eingesetzt werden, wie die Produktneuentwicklung für nur bestimmte Hauptzielmärkte. Dadurch entstehen in Produktpaletten relevanter „Global Player“, eine Mischung aus globalen Produkten, regionalen Produkten, sowie rein lokaler Produkte. Dabei ergeben sich Möglichkeiten für eine spätere Einführung, lokal oder regional entwickelter Produkte, in neuen Zielmärkten. Standardisierung und Anpassung bieten beide Vorteile für die Unternehmung. Standardisierung ermöglicht die Nutzung von Größenvorteilen sowie Kostenersparnisse in Bereichen wie Produktion, Entwicklung und Marketing. Produktanpassungen hingegen ermöglichen die Anpassung an Gegebenheiten, Regierungseinflüsse, verschieden Verbraucherverhaltensweisen, sowie die Möglichkeit mit lokalen Produkten zu konkurrieren. Dabei steigt der Bedarf an Produktanpassungen mit dem Grad der Verwurzelung der Kultur und der Produktspezialisierung. Dabei lässt sich sagen, dass Produkte für Endverbraucher spezieller sind wie Industrieprodukte. Demnach bedarf die Produkteinführung von Endverbraucherprodukten in Märkten mit starken kulturellen Verwurzelungen eine genaue Betrachtung ob eine Anpassung effizient ist.

## **4.2 Globale Vertriebsstrategien**

Ein kritisches Element des Marketing-Mix eines Unternehmens ist die Vertriebsstrategie. Dies bedeutet die Art und Weise wie das Unternehmen seine Produkte an den Verbraucher bringen will und welche Kanäle dafür gewählt werden.

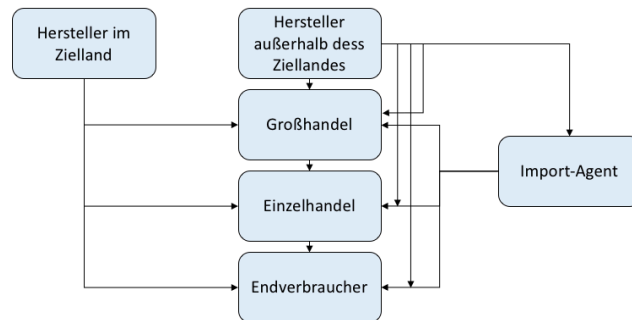
---

<sup>62</sup> Vgl. Czinkota (1998)

---

#### 4.2.1 Internationales Vertriebssystem

Ein klassisches, internationales Vertriebssystem besteht aus Hersteller, Großhandel, Einzelhandel, Verbraucher und gegebenenfalls einem Import-Agenten. Dies ergibt die Möglichkeit des Herstellers, bei einer Produktion im Zielland, seine Produkte an den Großhandel, Einzelhandel oder direkt an den Verbraucher zu verkaufen. Dieselben Möglichkeiten ergeben sich bei der Produktion im Heimatland, ergänzt durch die Übertragung der Vertriebsaufgaben an einen Import-Agenten.<sup>63</sup>



**Abbildung 10: Typisches Vertriebssystem, Angelehnt an Hill<sup>64</sup>**

In unterschiedlichen Ländern, mit unterschiedlichen Kulturen, gilt es dabei drei Unterscheidungskriterien zu beachten.<sup>65</sup>

Zuerst wird die Wahl der Vertriebsstrategie durch die Konzentration des Einzelhandels betrachtet. In verschiedenen Ländern gibt es dabei erhebliche Unterschiede. Unter Einzelhandelskonzentration versteht sich dabei die Art der Marktanteilsverteilung auf wenige Ketten oder auf viele unabhängige Einzelhändler. Es gilt daher regionale Eigenheiten in Bezug auf Größe der Einzelhändler sowie deren Einzugsgebiete zu beachten.

Des Weiteren ist die Vertriebskanallänge entscheidend für die Wahl der Vertriebsstrategie. Diese hängt jedoch in gewissem Maße mit der Einzelhandelskonzentration zusammen. Unter Vertriebskanallänge versteht sich die Anzahl an Zwischenhändlern zwischen Hersteller und Endverbraucher. In Regionen mit vielen kleinen Einzelhändlern wird daher meist ein längerer Vertriebskanal gewählt, da der Aufwand für Vertragsabschlüsse mit den Einzelhändlern

---

<sup>63</sup> Vgl. Hill (2003)

<sup>64</sup> Vgl. Hill (2003)

<sup>65</sup> Vgl. Hill (2003)

---

unverhältnismäßig zu dessen wirtschaftlichen Erfolg wäre. Daher wird in solchen Regionen meist der Vertriebsweg über einen oder mehrere Großhändler gewählt.

Das dritte Kriterium ist die Exklusivität des Vertriebskanals. Dies stellt den Grad einer Kultur bzw. Region dar, bevorzugt etablierte und bekannte Marken im Groß- und Einzelhandel zu führen, mit welchen über lange Zeit Vertriebsverträge geschlossen wurde. Dabei werden Wettbewerber gezielt vernachlässigt und der Markteintritt einer neuen Marke erheblich erschwert.

#### 4.2.2 Kriterien zur Wahl der internationalen Vertriebsstrategie

Für den erfolgreichen Aufbau einer internationalen Vertriebsstrategie gilt es Kosten und Nutzen der Alternativen Direktvertrieb, Vertrieb über Großhandel oder Einzelhandel, sowie die Nutzung eines Import-Agenten, zu betrachten. Dabei haben die Faktoren Einzelhandelskonzentration, Vertriebskanallänge und Vertriebskanalexklusivität erheblichen Einfluss.

Aufgrund der aufgeschlagen Handelsspanne der einzelnen Zwischenhändler besteht ein direkter Zusammenhang zwischen der Vertriebskanallänge, endgültigem Verkaufspreis sowie der Gewinnmarge des Unternehmens. Bei gleichbleibender Gewinnmarge steigt demnach der Endverbraucherpreis mit der Kanallänge. Um dies zu vermeiden kann ein Unternehmen gezwungen werden die Gewinnspanne zu vermindern um den Endverbrauchern günstigere Preise anzubieten. Bei einer, auf günstigen Preisen bzw. hohen Gewinnmargen basierende Strategie, sind Unternehmen demnach bestrebt Vertriebskanäle möglichst kurz zu halten.

In Ländern und Regionen mit einem weit zersplitterten Einzelhandelsnetz hingegen, überwiegen meist die Vorteile eines längeren Vertriebskanals, auf Grund der niedrigeren Betriebskosten. Ebenso ermöglicht ein längerer Vertriebskanal einen einfacheren Marktzugang. Großhändler verfügen oft über langjährige Geschäftsbeziehungen zu Einzelhändlern und haben dadurch bessere Möglichkeiten neue Produkte einzuführen, als das Unternehmen selber. Import-Agenten bieten den selben Vorteil und können dem Hersteller Zugang zu exklusiven Vertriebskanälen verschaffen.

### 4.3 Internationale Marketingkommunikationsstrategien

Ein weiterer wichtiger Faktor, für den globalen Erfolg eines Unternehmens mit dessen Produkten, ist effektive und angepasste Kommunikation. In der modernen,



---

globalisierten Wirtschaft reicht es nicht mehr aus nur gute Produkte auf den Markt zu bringen, zu attraktiven Preisen und diese für Kunden, Einzelhändler, Lieferanten, andere Interessengruppen sowie die allgemeine Bevölkerung, zugänglich zu machen. Unternehmungen müssen auch effektive Kommunikation mit bestehenden und zukünftigen Kunden betreiben um diese zu gewinnen und zu binden. Dabei gilt es die Rolle des Kommunikators und Promoters einzunehmen und dabei zu erkennen, was, zu wem und wie oft kommuniziert werden soll.<sup>66</sup> Die Bedeutung effektiver Kommunikation ist im internationalem Marketing besonders groß, da oft eine große geografische und kulturelle Distanz zwischen dem Hersteller und den Kunden im Zielmarkt besteht.

#### 4.3.1 Grundmodell des Kommunikationsprozesses im Marketing

Der Fokus in der Marketingkommunikation liegt oft noch auf der Überwindung der Barriere des Bewusstseins für ein Produkt oder eines Images in einem Markt, oder auf der Erkennung von Marktlücken. Dieser Ansatz birgt jedoch einige Probleme und Schwierigkeiten, da die Orientierung dabei nur sehr kurzzeitig sowie teuer ist und die Kommunikation dabei oft trotzdem auf taube Ohren stößt. Heutzutage bewegt sich die Kommunikationsstrategie in die Richtung des Managements des Kaufprozesses über dessen unterschiedliche Stufen, beginnend beim Vorverkauf, über den Verkauf, die Nutzung sowie den Prozess nach der Nutzung. Da Konsumenten und Verbraucher sehr unterschiedlich sind, ist es nötig die Kommunikationsprozesse auf die spezifischen Segmente, sowie Zielgruppen anzupassen und nicht nur zu erkennen wie man die Kunden erreicht, sondern auch wie diese das Unternehmen und die Produkte finden und erreichen.<sup>67</sup>

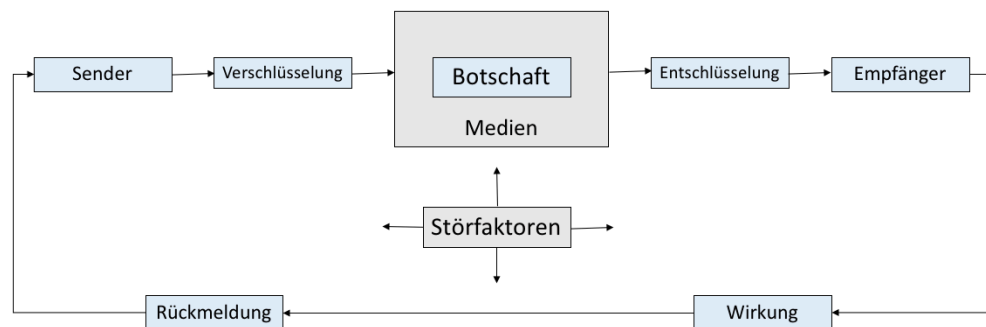
Fasst man diesen Kommunikationsprozess in einem Modell zusammen, bilden die Basis darin der Sender und der Empfänger, also das Unternehmen und der Verbraucher. Der Sender sendet als aktiver Part eine Botschaft an den Empfänger. Dies kann über unterschiedliche Medien stattfinden, die als Träger der Kommunikation dienen. Die Botschaft wird dabei vom Sender verschlüsselt und nicht direkt über die Medien kommuniziert. Dies bedeutet, dass eine Botschaft so übermittelt wird, dass der Empfänger sie entschlüsseln muss, um diese zu empfangen. Dies zeigt sich täglich in Werbung, die einen Vorteil durch die Nutzung

---

<sup>66</sup> Vgl. Kotler (1999)

<sup>67</sup> Vgl. Kotler (1999)

des Produktes aufzeigt, was durch Entschlüsselung des Empfängers, zu einer Wirkung bei diesem führt. Jedoch herrscht dabei die Gefahr, dass eine andere Botschaft beim Empfänger ankommt, wie vom Sender gewünscht, auf Grund unterschiedlicher gesellschaftlicher Wertvorstellungen oder kultureller Prägungen. Dadurch kann die Botschaft stark verzerrt werden. Nach Empfang der Botschaft kann die Kommunikationsbemühung zu Absatzsteigerungen führen, was jedoch keinesfalls sicher ist. Des Weiteren kann es zu einem Feedback des Empfängers kommen, welches jedoch selten initiativ vom Empfänger gegeben wird. Daher ist es meist nötig Marktrecherche zu betreiben um an diese Rückmeldungen zu kommen. Bei jeder Kommunikationsbemühung kann es außerdem zu Störfaktoren kommen, die dessen Erfolg beeinflussen. Dabei kann es sich um Werbung der Konkurrenz, mit ähnlichen Produkten, um den Einfluss des Wetters auf den Kauf und Konsum bestimmter Produkte oder ähnliches handeln. Diese Faktoren sind während der Planung des Kommunikationsprozesses in der Regel nicht berechenbar.<sup>68</sup>



**Abbildung 11: Grundmodell Kommunikationsprozess, Angelehnt an Kotler (1999)<sup>69</sup>**

Anhand dieser Grundstruktur ist es internationalen Unternehmen möglich, effektive Kommunikationsstrategien zu verwirklichen. Diese sind nötig um Feedback der Verbraucher zu erhalten und anhand dessen Produkte sowie Service zu verbessern. Dies ist ein fortlaufender Prozess, bei dem ein hohes Maß an Reaktionsfähigkeit nötig ist.

#### 4.3.2 Internationale Kommunikationskanäle

Um das Ziel der Marktpräsenz und der Erreichung der Kunden durch Kommunikation zu erreichen, bieten sich globalen Unternehmungen verschiedene

<sup>68</sup> Vgl. Czinkota (1998)

<sup>69</sup> Vgl. Kotler (1999)

---

Kanäle, welche unterschiedliche Vor- und Nachteile mit sich bringen. Auf Grund des verfügbaren Budgets, gilt es daher einen geeigneten Mix aus den unterschiedlichen Kommunikationskanälen aufzubauen, um eine möglichst große Reichweite zu erzielen, sowie um sicher zu stellen, die richtigen Zielgruppen zu erreichen. Dieser Mix kann von Unternehmen zu Unternehmen erheblich variieren um den unterschiedlichen Anforderungen zu entsprechen. Die fünf Hauptkanäle sind dabei Werbung, Verkaufsförderungen, Beziehungspflege und Öffentlichkeitsarbeit, persönlicher Verkauf, sowie das Direktmarketing.<sup>70</sup>

Da diese Kanäle sich teilweise überschneiden und daher voneinander profitieren, ist es für internationale Unternehmungen nützlich, wenn die Marketingbemühungen in einer Abteilung koordiniert werden, um diese Vorteile zu nutzen und nicht unnötig Budget zu verschwenden. Falls es, auf Grund der Organisationsstruktur, nicht möglich ist globale Bedürfnisse lokal, in einer Abteilung, zu bedienen, ist eine ausgeprägte Zusammenarbeit der Marketingabteilungen unerlässlich für den Aufbau eines effizienten Kommunikations-Mix, und damit eines effizienten globalen Marketings.

Auf Grund der starken Charakteristiken und Eigenheiten der unterschiedlichen Kommunikationskanäle, ist es entscheidend diese zu differenzieren und zu analysieren.

Werbung ist dabei ein entscheidender Kanal, bei dem eine Abgrenzung der Ziele, bereits durchgeführt wird. Ein Ziel der Werbung ist die Öffentlichkeitspräsentation des Unternehmens und des Produktes welche bestrebt ist die Legitimität am Markt zu erreichen. Dabei wird versucht ein Motiv für den Kauf zu schaffen. Ebenso hat Werbung eine Verbreitungsaufgabe um möglichst viele potentielle Verbraucher zu erreichen. Eine große Werbekampagne suggeriert dabei ein großes, erfolgreiches Unternehmen. Des Weiteren haben Unternehmen durch Werbung die Möglichkeit sich und den Produkten verstärkte Ausdruckskraft zu verleihen um ein Image aufzubauen. Außerdem ist Werbung unpersönlich, was den Empfänger nicht dazu verpflichtet dieser aufmerksam zu folgen. Dies kann zu unbewussten Kaufanreizen führen, ohne direkte Reaktion der Kunden auf die Werbung.

Durch Werbung können sowohl langfristige als auch kurzfristige Verkaufsanstiege erzielt werden. Sie dient Unternehmen als Plattform für den Aufbau eines

---

<sup>70</sup> Vgl. Kotler (1999)

---

nachhaltigen Images, kann aber auch, durch gezielte Werbung bezogen auf Sonderaktionen oder ähnliches, zu kurzfristigen Verkaufsanstiegen führen. Werbung kann dabei mit unterschiedlichstem Budget durchgeführt werden. Beispielhafte Möglichkeiten für Werbung sind, TV, Zeitungen, Radio, Soziale Medien, Blogs, etc..

Den zweiten wichtigen Kommunikationskanal stellt die Verkaufsförderung dar. Dabei handelt es sich um Aktivitäten die, anders als bei der Werbung, nicht nur ein Bewusstsein für das Unternehmen bzw. das Produkt schaffen, sondern zeitlich befristete Aktionsaktivitäten wie Coupons, kostenlose Proben, aktionsbedingte Preisnachlässe, Rückerstattungsangebote oder ähnliches hinweisen. Diese Aktivitäten bringen drei Vorteile mit sich. Verkaufsförderungen dienen der Übermittlung von Informationen, was eine Heranführung der Konsumenten an die Produkte führen kann. Ebenso bieten diese Anreize für einen Kauf des Produktes, da dadurch vermeintlich Geld gespart werden kann und dienen als Einladung an die Kunden, den Kauf durchzuführen.

Anders als bei Werbung, nutzen Unternehmen Verkaufsförderung um eine stärkere und schnellere Reaktion der Kunden zu erlangen. Verkaufsförderungen ermöglichen, das Produkt in ein geeignetes Licht zu stellen und den Kaufanreiz zu erhöhen, was zu kurzfristigen Verkaufssteigerungen führen kann, aber nicht geeignet ist um eine Marke langfristig zu etablieren.

Als dritter Kommunikationskanal ist Beziehungspflege und Öffentlichkeitsarbeit zu nennen, welche durch ihre Qualitäten in Bezug auf den Aufbau von Glaubwürdigkeit, das Überzeugen unvorbereitete Verkäufer und die Produkt- und Unternehmensinszenierungen, einen wichtigen Teil des Kommunikationsmix darstellt.

Bei der Platzierung der Produkte in Zeitungen, etc. durch effektive Öffentlichkeitsarbeit werden neue Klientel bedient und eine Plattform geschaffen, die das Unternehmen und die Produkte in authentischen und glaubwürdigen Umfeldern als ebenfalls authentische und glaubwürdig darstellt. Dabei ist es dem Unternehmen möglich sich selber bzw. die Produkte zu inszenieren und dabei ein Image aufzubauen und zu etablieren.

Öffentlichkeitsarbeit wird meist in internationalen Unternehmen weniger beachtet wie Werbung und Verkaufsförderung, jedoch kann eine clevere Öffentlichkeitsarbeit

---

ebenfalls ein effektives Kommunikationsinstrument innerhalb des Marketing-Mix sein.

Worauf hingegen bei fast allen Unternehmen viel Wert gelegt wird, ist der persönliche Verkauf. In der Endphase des Kaufprozesses ist dies auch das kosteneffizienteste Werkzeug, da er dazu dient den Käufer letztendlich vom Kauf des Produktes zu überzeugen.

Dazu bedient sich dieses Instrument der persönlichen Konfrontation des Verkäufers mit dem Kunden. Dabei ergibt sich die Möglichkeit zwischenmenschlich die gegenseitigen Bedürfnisse zu erkennen und direkt darauf zu reagieren. Dies kann zur Abschwächung von Zweifeln führen und damit die Kaufentscheidung erheblich vorantreiben. Außerdem ergibt sich beim persönlichen Verkauf die Möglichkeit einer Anpassung der Strategie in verschiedene Richtungen. Es kann dabei auf eine klare, faktenorientierte Kaufüberzeugung gelenkt werden, oder aber auch auf eine langfristige Beziehungsentscheidung.

Diese Vorteile haben jedoch auch einen Preis, da das Einstellen von Verkäufer einer langfristigen Kostenbindung bedarf. Werbung hingegen kann jederzeit abgestellt werden.

Der letzte Kommunikationskanal ist das Direktmarketing. Darunter fallen personalisierte Mails, Anrufe bei den Kunden oder personalisierte Einladungen zu Werbeveranstaltungen. Der Unterschied zur Werbung liegt dabei hauptsächlich in der persönlichen Adressierung und damit in der Wahl eines nicht öffentlichen Kanals. Außerdem können Nachrichten im Direktmarketing an den spezifischen Kunden angepasst werden. Des Weiteren ist eine schnelle Übermittlung von angepassten Nachrichten an den Kunden möglich.

#### **4.4 Kultur, Sprache und Kommunikation**

Aufbauend auf dem Verständnis wie Kommunikation funktioniert, lassen sich kulturelle Einflüsse auf die globale Unternehmenskommunikation im Marketing analysieren. Ein entscheidender Faktor, in dem sich Kultur manifestiert, ist die Sprache. Im globalen Marketing hat Sprache einen großen Einfluss und um diese effizient zu nutzen, sowie um interkulturellen Konflikten aus dem Weg zu gehen, ist es nötig ein Gespür für die Kultur, mit der man interagiert, aufzubauen. Dabei ist Sprache eines der größten, nach außen sichtbaren, Merkmale, welche jedoch stets mit dem Bewusstsein über den kulturellen Hintergrund, zu betrachten ist. Es ist für

---

global agierende Unternehmen in der Regel nicht möglich in allen Sprachen, mit denen man geschäftlich zu tun hat, fließend zu sein, was aber auch nicht nötig ist, da es hauptsächlich entscheidend ist, dass ein Bewusstsein für den kulturellen Einfluss auf Sprache und Kommunikation, vorhanden ist. Diese Einflüsse sind nur durch tiefes Verständnis der anderen Kultur komplett ersichtlich, bleiben daher jedoch für die meisten Personen verborgen.<sup>71</sup>

#### 4.4.1 Der Einfluss kulturellen Kontexts auf verbale Kommunikation

Anhand des Kommunikationsmodells aus Kapitel 4.3.1 lässt sich der Einfluss kulturellen Kontextes auf die Kommunikation gut beschreiben. Innerhalb eines kulturellen Kreises, in dem eine einheitliche Sprache gesprochen wird, ist die Art der Codierung und Decodierung der agierenden Parteien sehr ähnlich, weshalb auch meist dieselbe Botschaft vom Empfänger entschlüsselt wird, wie vom Sender verschlüsselt wurde. Im interkulturellen Kontext hingegen können Faktoren, die in einer bekannten Kultur keine Rolle spielen, einen entscheidenden Teil der Botschaft einnehmen und damit die decodierte Botschaft entscheidend verändern. Dies können zum Beispiel Redensarten, Gesten, Gegenstände oder ähnliches sein, die bei anderen Kulturen unterschiedliche Bedeutungen haben und damit zu einer starken Veränderung der Botschaft führen. Diese Gefahr besteht bei jeder Art von Kommunikation, die eine Entschlüsselung aus einer kontextbezogenen Situation, bedürfen und damit zu einer Rückinterpretation führen. In einer sprachenbasierten Kommunikation können dadurch erheblich Missverständnisse auftreten, da jedes Individuum, durch seine kulturelle Prägung, ein bestimmtes Verständnis für die Art einer unmissverständlichen Kommunikation hat. Dies entwickelt sich in Kulturkreisen, um eine ständige Verifizierung, ob eine Nachricht richtig aufgenommen wurde, zu vermeiden. Interkulturell hingegen herrschen unterschiedliche Prägungen. Dabei spielen auch die nonverbalen Faktoren wie Gesten, Reaktionsmechanismen des Empfängers, sowie der Kontext, in dem die Kommunikation stattfindet, eine entscheidende Rolle. Unter Kontext versteht sich dabei der Ort an dem die Kommunikation stattfindet, sowie die beteiligten Personen und der situationsbedingte Kontext. Situationsbedingter Kontext beschreibt dabei wie sich die beteiligten Parteien begegnen, ob freizeitlich in der Arbeit oder in einer Verkaufssituation. Kontext wird dabei meist nicht wahrgenommen und ist dabei die

---

<sup>71</sup> Vgl. Usunier (2005)

---

Summe aller Interpretationsmechanismen, die durch kulturelle Prägungen bedingt sind.<sup>72</sup>

Aufgrund dieses Konfliktpotentials kommt es oft zu Kommunikationsproblemen zwischen Kulturen, insbesondere zwischen Parteien mit unterschiedlicher Kontextorientierung. Der Kommunikationsstil in Kulturen mit hoher Kontextorientierung unterscheidet sich dabei erheblich von dem Kommunikationsstil in Kulturen mit niedriger Kontextorientierung. In Kulturen, in denen Kontext keine große Rolle in der Kommunikation spielt, werden Nachrichten exakt und präzise übermittelt um Missverständnisse zu vermeiden. Dabei wird auch großer Wert auf den unverzerrten Empfang der zu übermittelnden Botschaft gelegt. In Kulturen mit hoher Kontextorientierung hingegen werden exakte Aussagen meist vermieden und umschrieben. Dabei wird oft ein „Nein“ zum Beispiel, komplett vermieden. Dies ist zum Beispiel in der chinesischen Kultur der Fall. Aus diesen Gründen gibt es oft schwerwiegende Kommunikationsprobleme, da unterschiedliche kulturelle Prägungen dazu führen, dass unterschiedliche Parteien verschiedene Stile haben Botschaften zu senden, bzw. Botschaften zu empfangen. Dies führt zu einem Missverständnis und einem Versagen des Kommunikationsprozesses. Dazu tragen nicht nur die gesprochenen Worte bei, sondern auch der kulturbedingte Kommunikationsstil der Parteien. Dazu gehören Merkmale wie der Klang der Stimme, Häufigkeit und Natürlichkeit von Gesprächsüberlappungen, Sprechgeschwindigkeit, der Grad der Beteiligung an dem Gesagten des Kommunikationspartners, Grad der Wertlegung auf Gesprochenem gegenüber dem Grad des Zuhörens, abschweifender und indirekter Sprechstil und ähnliches.<sup>73</sup>

Aufgrund all dieser Differenzen, gibt es keinen allgemein guten Weg Kommunikation in interkulturellem Umfeld zu treiben. Kulturelle Standards haben dabei entscheidenden Einfluss auf die Wahrnehmung und Vorstellung einer guten Kommunikation. Um zwischen Kulturen zu kommunizieren, die sehr unterschiedliche Standards sowie Prägungen haben, gilt es dabei zu versuchen eigene Standards und Prägungen außen vor zu lassen und eine, wenn möglich, kulturfreie und auf logische Argumente aufbauende Kommunikation zu betreiben. Außerdem können Missverständnisse durch Wiederholung und Betonung der Botschaft, Bestätigung bzw. Erbitten um Bestätigung, sowie den Versuch ein Verständnis und

---

<sup>72</sup> Vgl. Usunier (2005)

<sup>73</sup> Vgl. Usunier (2005)

---

Feingefühl für Kommunikationsmerkmale anderer Kulturen zu entwickeln, vermieden werden.

All dies gilt es im internationalen Marketing zu beachten, um eine vertrauensenerweckende und damit verkaufsfördernde Marketingkommunikation zu gewährleisten, sei es durch Werbung, bei Werbeevents, im Direktmarketing oder in Verkaufsgesprächen.

#### 4.4.2 Der Einfluss kulturellen Kontexts auf nonverbale Kommunikation

Neben dem Einfluss kulturellen Kontexts auf sprachbasierte Kommunikation, bestehen ebenso Einflüsse kulturellen Kontexts auf die nonverbale Kommunikation. Diese Art der Kommunikation wird dabei als Ergänzung genutzt, um Defizite der verbalen Kommunikation zu beheben. Im globalen Geschäftsalltag hat nonverbale Kommunikation einen großen Anteil an der Gesamtkommunikation. Dabei handelt es sich um Merkmale wie Körpersprache, Gesten, Mimik, Grußformen und Ähnliches. Dabei können gewohnte Merkmale innerhalb einer Kultur zu Verunsicherungen oder gar Angriffen in einer anderen Kultur werden. In manchen Kulturen ist physischer Kontakt zu der anderen Kommunikationspartei üblich wohingegen sie ein absolutes No-Go in anderen Kulturen darstellt. Diese Kommunikationsmerkmale und ihre Bedeutungen sind sehr komplex. Es ist jedoch falsch persönliche Einstellungen durch diese Merkmale zu definieren, da kulturelle Prägung zu diesen Verhaltensmustern führt und nicht die individuelle Vorliebe der Personen. Regionale und kulturelle Standards haben daher auf die Art der nonverbalen Kommunikation erheblichen Einfluss. Ein signifikanter Unterschied manifestiert sich in der Art des Gesichtsausdrucks und der Kommunikation mit den Augen. Das Zeigen von Emotionen, sowie das Aufbauen von Augenkontakt, senden innerhalb unterschiedlicher Kulturen sehr differenzierte Signale. Dabei ist es nötig ein Gespür zu bekommen, ob eine Reaktion des Kommunikationspartners auch richtig verstanden wird, oder ob sie anhand eigener kultureller Standards interpretiert wird. Ein Bewusstsein für diese Unterschiede ist dabei jedoch nicht genug, um auch tatsächlich, kulturfrei, auf diese zu reagieren. Dafür ist es nötig die eigene Kultur gut zu kennen und sich deren Merkmale abzutrainieren, was den schwierigsten Teil des Aufbaus interkultureller Kompetenzen darstellt.

Es gibt selbstverständlich auch weltweit universelle Kommunikationsmerkmale, die vermeiden können unhöflich zu wirken. Um jedoch im globalen Geschäftsleben stets



---

richtig zu handeln, ist ein tiefes kulturelles Verständnis nötig, sowie die Fähigkeit erlernte Verhaltensmuster zu verstehen und gegebenenfalls abzustellen.<sup>74</sup>

## **5. Konsumenten und Konsumentenverhalten in Zielmärkten**

Ein Verständnis für interkulturelle Kommunikation und Marketing sind wichtige Faktoren für die erfolgreiche Etablierung eines Produktes in globalen Märkten. Jedoch ist es dabei in erster Linie entscheidend, Produkte zu vermarkten, die Bedürfnisse der Konsumenten befriedigen. Falls diese Produkte nicht existieren, ist es selbst mit einer guten Marketing- und Kommunikationsstrategie nicht möglich, den Markt zu durchdringen. Daher kann erfolgreiches Marketing nur stattfinden, wenn das globale Produktmanagement ein übergeordnetes und konkurrenzfähiges System für die Erbringung von Kundennutzen entwickelt.<sup>75</sup> Dabei gilt es einen Kundennutzen zu erkennen sowie Kundenzufriedenheit zu erzielen.

### **5.1 Kundennutzen und Kundenzufriedenheit in globalen Märkten**

Um ein Produkt zu etablieren, gilt es sich des Kundennutzens bewusst zu sein und diesen zu definieren. Dies ist ein wichtiger Schritt, zum Aufbau eines effektiven Marketings. Außerdem ist es nötig, Kundenzufriedenheit zu erzielen um den Aufbau einer Marke zu erreichen und weitere Verkäufe sicherzustellen. Global agierende Unternehmen stehen daher vor der Aufgabe, nicht nur gute Produkte zu produzieren, sondern auch die dafür gewünschten Konsumenten. Ebenso gilt es, den für die entwickelten Produkte gewünschten Markt zu konstruieren. Produkte können, in internationalen Märkten, nur erfolgreich eingeführt werden, wenn es das Unternehmen versteht, Kundenbedürfnisse mit diesen Produkten zu erfüllen und für Kundenzufriedenheit zu sorgen. Ist dies nicht der Fall, ist ein erfolgreiches Produktmanagement in dem Zielmarkt nicht möglich.

#### **5.1.1 Kundennutzenanalyse**

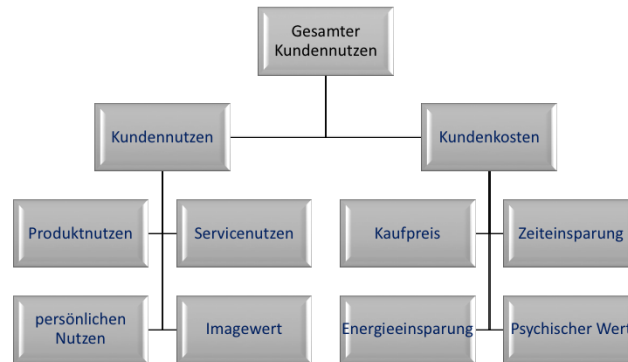
Der Kundennutzen eines, durch ein bestimmtes Unternehmen im Zielmarkt eingeführtes Produkt, lässt sich anhand eines Modells darstellen. Dabei gilt es zwischen dem gesamten Kundennutzen und den gesamten Kundenkosten zu

---

<sup>74</sup> Vgl. Usunier (2005)

<sup>75</sup> Vgl. Kotler (1999) S. 39

unterschieden um aus dessen Gesamtheit, den gesamten, produktbezogen, sowie kosten- und servicebezogenen Kundennutzen zu kreieren. Der gesamte Kundennutzen bildet sich dabei aus Produktnutzen, Servicenutzen, persönlichem Nutzen sowie dem Imagewert durch den Konsum des Produktes. Kaufpreis, Kostennutzen durch Zeiteinsparung, Energieeinsparung, sowie psychischer Wert durch Erhöhung der Lebensqualität, zählen dabei zu den gesamten Kundenkosten.



**Abbildung 12: Kundennutzen<sup>76</sup>**

Nachdem der gesamte Kundennutzen eines Produktes definiert wurde, gilt es, für das global agierende Unternehmen, den Kundennutzen der Konkurrenz, in den Zielmärkten zu analysieren, um eine Positionierung des Unternehmens innerhalb des Zielmarktes durchzuführen. Werden Nachteile gegenüber den Wettbewerbern erkannt, stehen dem Unternehmen zwei Handlungsalternativen zur Verfügung, die Erhöhung des Kundennutzens und die Verringerung der Kundenkosten.

### 5.1.2 Kundenzufriedenheit in globalen Märkten

Neben dem Kundennutzen ist auch die Kundenzufriedenheit ein entscheidender Faktor für eine langfristige Produktetablierung in einem Zielmarkt. Kundenzufriedenheit ergibt sich dabei aus dem Vergleich des Kunden zwischen der erwarteten und der tatsächlichen Performance des Produktes. Dabei gilt es stets die Kundenerwartungen zu erfüllen, im Idealfall diese zu übertreffen. Eine Übertreffung der Erwartung ist dabei stets bestrebt, da Kunden nur dadurch eine große Produktloyalität aufbauen. Erfüllen Produkte nur die Erwartungen der Kunden, sind diese weiterhin bereit den Anbieter zu wechseln, falls sich ein besseres Angebot findet.<sup>77</sup> Daher ist es wichtig, die Kundenerwartung, durch Marketing etc., nicht zu

<sup>76</sup> Vgl. Kotler (1999) S. 40

<sup>77</sup> Vgl. Kotler (1999) S. 42

---

hoch zu setzen, da dies stets zu unbefriedigten Konsumenten führt. Ein zu niedrig gesetzter Ansatz zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit hingegen, führt zu der Bereitschaft zu weniger Kunden, das Produkt zu kaufen auch wenn dessen Erwartungen dann stets erfüllt werden.

## **5.2 Verbrauchermärkte und Konsumentenverhalten**

Das Marketing hat das Ziel die Bedürfnisse der Zielgruppen zu befriedigen und dessen Wünsche zu erfüllen, wohingegen das Feld der Analyse von Konsumentenverhalten bestrebt ist zu verstehen, wie Individuen, Gruppen und Organisationen gewisse Produkte, Services, Ideen oder Erfahrungen auswählen und nutzen, um deren Bedürfnisse und Wünsche zu befriedigen.<sup>78</sup> Insbesondere in internationalen und interkulturell agierenden Unternehmungen ist es schwierig Konsumentenverhalten und Konsumenten im Allgemeinen, zu verstehen. Kulturelle Prägungen führen dabei oft zu Handlungsweisen, die nicht homogen mit den Vorstellungen und Meinungen der Konsumenten übereinstimmen, weshalb es schwierig ist diese zu deuten und zu interpretieren. Ebenso können äußere Einflüsse dazu führen, dass Konsumenten ihre Einstellungen kurzfristig ändern. Um daher eine Chance in internationalen Märkten zu haben, ist es nötig die Bedürfnisse der Zielgruppen, sowie deren Auffassungen, Vorlieben und Kaufverhalten genauestens zu analysieren und zu verstehen. Daraus lassen sich wichtige Kenntnisse ziehen, welche durch die Entwicklung neuer Produkte, der Gestaltung der Preispolitik, des Aufbaues von Vertriebskanälen sowie anderer Elemente des Marketing-Mix, einen Wettbewerbsvorteil bieten können.

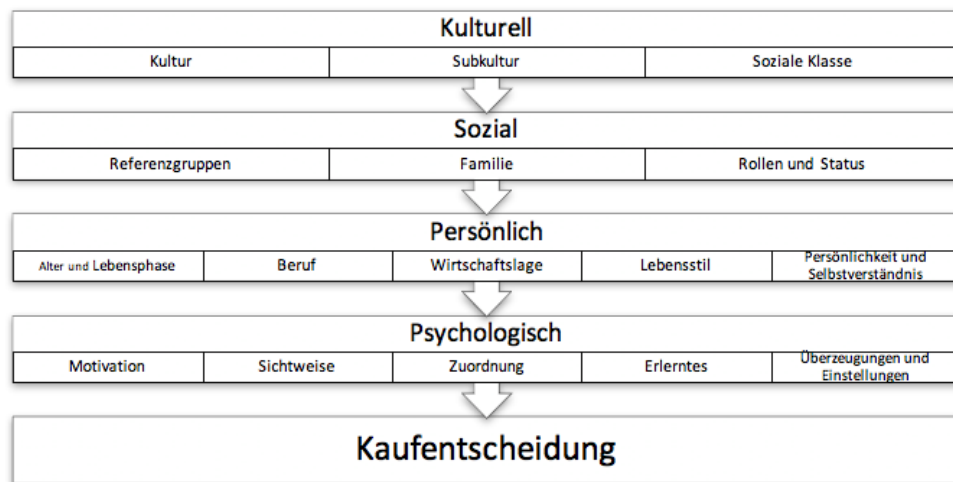
### **5.2.1 Wesentliche Einflussfaktoren auf das Kaufverhalten**

Die Kaufentscheidung der Konsumenten wird durch wesentliche Einflussfaktoren bestimmt. Die Entscheidung für bzw. gegen den Kauf geschieht dabei durch bestimmte Konstellationen der Einflussfaktoren der angesprochenen Käufer. Um daher Prognosen für den Erfolg einer Marke oder eines Produktes treffen zu können, ist es nötig die Zielkonsumenten genau zu kennen und deren Hintergrund zu verstehen. Bei den Einflussfaktoren handelt es sich dabei um kulturelle, soziale, persönliche, sowie psychologische Faktoren. Aus diesen Einflussfaktoren lässt sich

---

<sup>78</sup> Vgl. Kotler (1999) S. 184

ein detailliertes Model erstellen, um den Einfluss dieser auf die Kaufentscheidung zu bestimmen.<sup>79</sup>



**Abbildung 13: Einflussfaktoren auf die Kaufentscheidung**

#### 5.2.1.1 Kulturelle Einflussfaktoren

Die kulturellen Einflussfaktoren stellen die umfangreichsten und tiefsten Beeinflussungen des Kaufverhaltens dar. Dabei spielen Kultur, Subkulturen und soziale Klassen entscheidende Rollen. Kultur stellt dabei den Haupteinfluss dar. Kulturelle Prägung beeinflusst Werte, Sichtweisen, Vorlieben und Verhalten der Individuen, in Bezug auf das Kaufverhalten und Kaufentscheidungen. Durch kulturelle Veränderungen, verändern sich auch diese Merkmale. In asiatischen Ländern entwickelt sich die Lebenseinstellung weg von dem Gedanken das Wohl der Gesellschaft über das eigene zu stellen, hin zu dem Lebensziel der Individuen, hart zu arbeiten und reich zu werden. Dies zeigt sich besonders in der jüngeren Generation. Durch diesen Wandel, können sich Kaufentscheidung und Zielgruppen stark verändern. Veränderungen und Unterschiede zwischen Kulturen können dabei erheblichen Einfluss auf die Marketingstrategie eines Unternehmens haben. Ein weiterer Einflussfaktor auf die Kaufentscheidung sind Subkulturen. Unter diesen verstehen sich Religion, ethnische Gruppen und ähnliches. Subkulturen können dabei große Zielgruppen darstellen und bedürfen daher differenzierter Betrachtungen und auf die Bedürfnisse dieser Gruppen zugeschnittene Marketingstrategien. Des Weiteren beeinflusst die Zugehörigkeit zu einer sozialen Klasse die Kaufentscheidung. Insbesondere in Indien und anderen asiatischen Ländern, herrscht

<sup>79</sup> Vgl. Kotler (1999) S.186

---

heutzutage immer noch eine starke Untergliederung der Gesellschaft in soziale Klassen. Globale Unternehmen stehen daher vor der Aufgabe diese zu kennen und daraus die Zielgruppe ihrer Produkte zu definieren. Daraus lassen sich Marketingstrategien, aufbauend auf den Präferenzen der sozialen Klassen, entwickeln. Dies geht von Preisstrategien bis hin zu der passenden Wahl des Kommunikationskanals.

#### 5.2.1.2 Soziale Faktoren für die Kaufentscheidung

Das Kaufverhalten ist nicht nur durch Kultur beeinflusst, sondern auch durch soziale Faktoren. Referenzgruppen stellen dabei einen erheblichen Einflussfaktor dar. Individuen werden durch Referenzgruppen beeinflusst, indem sie ihre Einstellung und Handlung an diese anpassen. Diesen Gruppen können sie angehören, oder das Bestreben haben, diesen zuzugehören. Referenzgruppen beeinflussen die Kaufentscheidung der Individuen dadurch, dass sich Verhalten und Lebensstile an dem der restlichen Gruppenzugehörigen anpassen. Ebenso beeinflussen sie die Einstellungen und das Selbstwertgefühl der Personen und bauen Druck auf, mit den Gruppenidealen übereinzustimmen, was großen Einfluss auf Kaufentscheidungen und Markenentscheidungen haben kann. Dabei haben Idole innerhalb der Referenzgruppe erheblichen Einfluss auf die Ideale der Gruppenmitglieder. Eine besondere Art der Referenzgruppe, stellt die Familie dar. Familie beeinflusst dabei erheblich die Kaufentscheidung der Familienmitglieder. In unterschiedlichen Kulturen sind diese Einflüsse unterschiedlich groß, da die Beziehung zu Eltern und Geschwistern sich dabei erheblich unterscheiden können. Auch die Einstellungen des Lebenspartners beeinflussen Kaufverhalten und Kaufentscheidungen, da stets bestrebt wird mit diesem in Einklang zu handeln. Der letzte soziale Faktor bezieht sich auf die Rolle bzw. den Status des Konsumenten. Dabei spielen Statussymbole eine entscheidende Rolle. In vielen Kulturen, insbesondere in Asien, gilt der Konsum von preiswerten Gütern, als ein Zeichen für einen niedrigen Lebensstandard. Daher ist die Kaufbereitschaft für teure Produkte oft höher als für preiswerte, um einen hohen Lebensstandard zu suggerieren.

#### 5.2.1.3 Persönliche Faktoren

Ebenso nehmen persönliche Faktoren Einfluss auf die Kaufentscheidungen. Dabei handelt es sich um Alter, Lebenssituation, Wirtschaftslage, Lebensstil und Persönlichkeit sowie Selbstwertgefühl.

---

Alter und Lebenssituation manifestieren sich in bestimmten Vorlieben und Vorstellungen. Essensgewohnheiten verändern sich in dem Lebenszyklus eines Individuums ebenso wie Kleidergeschmack und ähnliches. Außerdem beeinflusst die Lebenssituation, wie z.B. der Beziehungsstatus oder die Verantwortung für Nachwuchs, das Konsumverhalten. Auch die Art der Arbeit, die Konsumenten verrichten, beeinflusst Kaufverhalten, da die Bedürfnisse dabei sehr unterschiedlich sind. Arbeits- oder interessen gebundenes Kaufverhalten hat im gesamten Konsumverhalten großen Einfluss, ebenso wie die aktuelle Wirtschaftslage, in der sich der Konsument befindet. Stehen bei dem Konsumenten größere Anschaffungen an, oder gibt es einen Kredit der abbezahlt werden muss, so schlägt sich das auf den Konsum nieder. Kulturell bedingt haben auch Tendenzen zum Sparen für langfristige Investitionen Einfluss, oder die Risikobereitschaft der Konsumenten. Einen weiteren Faktor stellt der Lebensstil des Konsumenten dar, der jedoch stark von seinen Referenzgruppen beeinflusst wird. Persönlichkeit und Selbstwertgefühl bilden den letzten persönlichen Faktor für die Beeinflussung des Kaufverhaltens.

#### 5.2.1.4 Psychologische Faktoren

Der dritte Faktorenblock beschreibt den Einfluss psychologischer Faktoren auf das Kaufverhalten. Dabei spielen hauptsächlich Motivation, persönliche Sichtweisen, sowie Überzeugungen und persönliche Einstellungen entscheidende Rollen. Motivation hängt dabei vor allem von der persönlichen Lebenssituation ab. Bei einer gesunden, wohlhabenden Person ist die Bereitschaft Luxusgüter zu kaufen höher als bei einer kranken Person mit finanziellen Problemen. Dies bedeutet, dass Luxusgüter nur für Zielgruppen in Frage kommen, dessen physische Bedürfnisse und Sicherheitsbedürfnisse bereits gedeckt sind.<sup>80</sup> Außerdem haben persönliche Sichtweisen starken Einfluss auf Kaufverhalten. Bestimmte Weltbilder und Sichtweisen oder persönliche Ideale bewirken dabei bestimmte Handlungsweisen. Dies ist in individualistischen Kulturen ausgeprägter als in kollektivistischen. Dabei spielen auch Überzeugungen und persönliche Sichtweisen eine große Rolle. Diese jedoch sind hauptsächlich durch das Erlernte beeinflusst und sind daher auch eng mit Referenzgruppen verknüpft.

---

<sup>80</sup> Vgl. Kotler (1999) S. 202

---

All diese Faktoren führen im Zusammenspiel zu einer Kaufentscheidung des Konsumenten und sind daher von allen globalen Unternehmungen zu beachten und zu verstehen.

### **5.3 Internationaler Zielmarkt China**

Heutzutage agieren ausländische Unternehmen nicht mehr nur in China um günstige Produktionsbedingungen vorzufinden, sondern auch mit dem Ziel einen Eintritt in den wachsenden, lokalen, chinesischen Markt zu finden. Chinas Größe und der rasante Bevölkerungsanstieg, sowie die Verbesserung der Lebensqualität und des Einkommens, machen China zu einem sehr wichtigen Markt der Zukunft. Gehälter in China steigen stetig und die Arbeitslosenquote hält sich niedrig, was zu einer zuversichtlichen Zukunftssicht der Chinesen führt. Obwohl die Zeiten des rasanten Wachstums in China vorbei sind, bietet der chinesische Markt weiterhin großes Potential, mit der Voraussetzung einer guten Produkt- und Markenstrategie. Zeiten in denen die chinesische Bevölkerung alles kaufte gehören jedoch der Vergangenheit an. Heutzutage liegt der Fokus der chinesischen Verbraucher mehr und mehr Wert auf Qualität und Service. Der moderne chinesische Konsument ist anspruchsvoll.<sup>81</sup>

#### **5.3.1 Chinesische Kultur im Geschäftskontext**

Trotz dieser Entwicklung ist chinesisches Kaufverhalten noch stark durch kulturelle Prägungen und Einstellungen bestimmt. Durch Chinas sehr lange und ereignisreiche Geschichte, die viele Generationen prägte, ist Kaufverhalten in China vor vielen, kulturellen Hintergründen zu betrachten.

##### **5.3.1.1 Konfuzianismus (孔子 Kǒng Zǐ oder “Lehrmeister Kong”)**

Konfuzius (vermutlich: 551 v. Chr. Bis 479 v. Chr.) war ein Philosoph und Lehrmeister, der während der Zhou-Dynastie (770 v. Chr. Bis 256 v. Chr.) lebte. Heutzutage hat er mehr Einfluss auf das chinesische Volk als zu Lebzeiten, vor allem durch die Niederschrift seiner Weisheiten. Nach diesen leben heutzutage noch sehr viele Chinesen und modifizierte Versionen dienen als Orientierung für weitere asiatische Kulturen, wie in Japan, Korea und Vietnam. Seine Lehren dienen dabei als Leitfaden für das Verhalten der Bevölkerung und gelten als Schlüssel für ein harmonisches Zusammenleben. Dabei zeigt Konfuzius auf, wie Personen sich gegenüber ihren Mitmenschen zu verhalten haben. Diese basieren auf den fünf

---

<sup>81</sup> Vgl. McKinsey & Company (2016) S.1

---

Tugenden: Menschlichkeit (rén, 仁), Gerechtigkeit (yì 义), Anstand (lǐ 礼), Weisheit (zhì 智) und Treue (xìn 信). Des Weiteren definierte Konfuzius eine weitere Tugend, die kindliche Pietät (xiào, 孝), welche die Gehorsamkeit und den Respekt der Kinder gegenüber ihrer Eltern lehrt. Die konfuzianischen Lehren basieren auf der Annahme, dass, wenn alle Beziehungen der Familienmitglieder harmonisch sind, auch die Gesellschaft harmonisch ist.<sup>82</sup>

#### 5.3.1.2 Der Einfluss des Netzwerkes in China: Guānxi 关系

Im Geschäftsumfeld in China gibt es einen Einflussfaktor, der von Personen aus westlich geprägten Kulturkreisen oft fälschlicherweise unterschätzt wird. In vielen westlichen Kulturen basiert das Geschäftsleben auf Fakten, wohingegen in China der Einfluss von Beziehungen und Vertrauen wesentlich größer ist, was im chinesischen als Guānxi bezeichnet wird. Guānxi bezieht sich jedoch auf eine spezielle Art von Beziehungen die sich durch unausgesprochene Regeln von Verpflichtung und Austausch charakterisieren. Dabei entstehen Beziehungsgeflechte, die zu einem großen, komplexen Beziehungssystem heranwachsen. Dabei basiert Guānxi auf Austauschbeziehungen. Menschliche Affektivität tritt dabei in den Vordergrund, wobei jedoch die Austauschbeziehung unterschwellig vorhanden bleibt. In China sind Vorteile, die im Geschäftsleben auf Grund von Freundschaft oder Familienzugehörigkeit entstehen, weit verbreitet. Diese stehen im Guānxi-Netzwerk sehr weit oben und die Bereitschaft diesen einen Gefallen zu tun ist sehr hoch. Diese Bereitschaft nimmt mit der Entfernung zwischen den Personen innerhalb des Netzwerks ab, auch wenn die Bereitschaft diesen Personen, in irgendeiner Weise, zu helfen, immer noch vorhanden ist, solange sie sich innerhalb des Guānxi-Netzwerks befinden. Diese Netzwerke werden über das ganze Leben aufgebaut. Oft wird Guānxi mit Korruption assoziiert, diese Begriffe beschreiben jedoch zwei sehr unterschiedliche Dinge. Personen außerhalb eines Netzwerks können dabei versuchen ein bestehendes Netzwerk zu Korruptionszwecken zu verwenden, wohingegen netzwerkintern korruptionsgefährdete Mitglieder ausgegrenzt werden.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Vgl. Yan (2009)

<sup>83</sup> Vgl. Schmidt (2010)



---

### 5.3.1.3 Das Konzept „Face“ im chinesischen Businesskontext

Neben dem Guānxi beeinflusst eine weitere kulturelle Besonderheit das Geschäftsleben in China, das Konzept „Face“, oder auch „Gesicht“ (mianzi 面子). Im westlichen Verständnis ist dieses Konzept am ehesten mit der sozialen Stellung zu vergleichen und dem Grad an Ansehen und Respekt den einem andere Leute entgegenbringen. Diese Denkweise zeigt sich stark im Geschäftsleben, da Hierarchien, in der chinesischen Kultur, stark ausgeprägt sind, und das respektieren dieser einen hohen Stellenwert hat. Dieses Konzept baut sich auf die Ideale von Konfuzius auf, der besagt, dass eine Gesellschaft, und damit auch ein Unternehmen, nur dann funktionieren kann, wenn sich alle Mitglieder um Harmonie in ihrem Umfeld bemühen. Dabei bildet das Achten und Wahren eines Anderen „Gesicht“ die entscheidende Rolle. Um diese Harmonie zu gewährleisten gibt es vier Arten mit dem Konzept „Gesicht“ im Geschäftsalltag umzugehen. Dabei bildet der Gesichtsverlust (diu mianzi 丢面子) die schlimmste Situation. Dieser kann bei öffentlicher Kritik des Arbeitnehmers durch seinen Vorgesetzten, vor dem Rest des Teams auftreten. Auf Grund dieser kulturellen Prägung werden öffentliche Maßregelungen in China meist nicht angewandt, sondern auf persönliche Gespräche verlagert. Dies ist auch im Interesse des Vorgesetzten, da dieser, auf Grund der Missachtung des Wahrens des Gesichts seines Angestellten, ebenfalls sein „Gesicht verlieren“ kann. Im Gegenzug zu dieser Situation, bildet die optimale Handlungsweise, in Bezug auf Harmonie, das „Gesicht geben“ (gei mianzi 给面子). Dabei sind die beteiligten Personen bedacht, ihre Mitmenschen durch eigenes Handeln und eigene Worte, nicht in unangenehme Situationen zu bringen und dadurch deren Gesichter zu Wahren. Das Wahren des eigenen Gesichtes (liu mianzi 留面子) ist genauso wichtig wie das Wahren des Gesichtes anderer. Auf Grund der sehr starken Beziehungsorientierung Chinas ist eine weitere Art des Umgangs mit dem Konzept „Gesicht“ im Berufsleben sehr vorteilhaft und bietet das Potential Geschäftsbeziehungen stark zu verbessern, das Konzept der Betonung des Gesichtes einer Person (jiang mianzi 讲面子). Im Gegensatz zu der gängigen Betonung der eigenen Leistung in westlichen Ländern, ist es in China sehr wichtig das Gesicht des Gegenübers nicht nur zu wahren, sondern auch hervorzuheben und zu betonen. Die Betonung eigener Leistung ist in China daher wesentlich weniger offensiv wie in westlichen Ländern und findet in der Regel durch andere Personen statt. Die Betonung von Leistungen anderer Personen und dadurch das Umsetzen des jiang

---

mianzi, gibt man dieser „Gesicht“ und verbessert gleichzeitig die persönliche Beziehung zu dieser Person. Die Betonung des Gesichts eines anderen wird dabei von diesem sehr geschätzt und als Respektierung der Person verstanden, was durchaus vorteilhaft für weitere Zusammenarbeit sein kann. Zur Abrundung dieses Vorgehens und auf Grund der kulturellen Prägung der Tugend Zurückhaltung in China, verlangt es die Etikette, dass die Person, dessen Gesicht hervorgehoben wurde, seine Leistungen herunterspielt und betont kleinredet.<sup>84</sup>

### 5.3.2 Entwicklung des Konsumentenverhalten in China

Im März 2016 hat McKinsey&Company eine Studie über das Konsumentenverhalten in China aufgestellt, aus der sie interessante Entwicklungen, im größten Verbrauchermarkt der Welt, aufzeigen.<sup>85</sup> Trotz der Konjunkturabkühlung in China ist das Vertrauen der chinesischen Bevölkerung in ihre wirtschaftliche Zukunft ungebrochen hoch. Im Vergleich zu den Vereinigten Staaten mit 32% und dem Vereinigten Königreich mit 30%, erwarten knapp 55% der Chinesen, dass ihr Einkommen in den nächsten 5 Jahren signifikant ansteigen wird. Zu dieser Erkenntnis kam McKinsey&Company bei ihrer Befragung von 10.000 Konsumenten in 44 Städten, im Alter zwischen 18 und 65 Jahren.

#### 5.3.2.1 Verschiebung des Konsumfokus

Auf Grund der anhaltenden Zuversicht für die zukünftige wirtschaftliche Lage der chinesischen Bevölkerung, steigt die Bereitschaft für Ausgaben weiterhin stark an, jedoch ändert sich der Fokus, für was die Bevölkerung bereit ist viel Geld auszugeben, stark. Konsumenten werden selektiver und planen Ausgaben immer besser. Dabei legte die chinesische Bevölkerung 2016, im Vergleich zu 2012, wesentlich weniger Wert auf hochpreisige Lebensmittel und investierte mehr in Serviceleistungen und Erlebnisse wie Reisen, Badehäuser, Massagen und Entertainment (Vgl. Anhang 17). Des Weiteren ändert sich der Fokus der chinesischen Konsumenten stark von Massenprodukten hin zu Premiumprodukten. Etwa die Hälfte der chinesischen Bevölkerung setzt auf Premiumprodukte und ist bereit für bessere Qualität mehr Geld auszugeben (Vgl. Anhang 18). Der Massenproduktmarkt und der Niedrigpreismarkt werden dabei vom Premiumsegment überholt. Dies lässt sich auch durch das Prinzip des „Gesichts“ erklären, da in der

---

<sup>84</sup> Vgl. Yau (1994) S. 74

<sup>85</sup> Vgl. McKinsey&Company (2016)

---

chinesischen Kultur die Fähigkeit sich teure Produkte zu leisten, das Wahre des Gesichts gewährleistet. Daher ist die chinesische Bevölkerung auch meist sehr abgeneigt gegenüber lokalen Produkten wie Autos oder Smartphones und spart lieber sein Geld um sich mit teuren ausländischen Marken zu schmücken. Ausländische Marken haben daher die Marktführerschaft im Premiumsegment auf dem chinesischen Markt. Preis und Renommee eines Produktes haben in China heutzutage einen sehr hohen Stellenwert und tragen daher zur Identifizierung der Bevölkerung und zur Positionierung innerhalb der Gesellschaft bei. Dabei gilt je bekannter die Marke und je teurer das Produkt, desto besser. Dies zeigt sich auch im Bildungssystem Chinas. Wer es sich in China leisten kann, schickt seine Kinder an entweder sehr teure und renommierte Hochschulen im Ausland oder zumindest an eine der renommiertesten Hochschulen Chinas, auch wenn die Ausbildung, objektiv gesehen, nicht besser ist, und man sich hoch verschuldet. Dieses Phänomen findet sich auch in anderen Kulturen, wie zum Beispiel in Mexiko wieder.

Auf dem chinesischen Markt manifestiert sich dies klar anhand des Marktanteils westlicher und chinesischer Produkte im Premiumsegment. Obwohl chinesische Produkte teilweise bereits von besserer Qualität sind, setzen sich diese in China nur schwer durch und der Fokus der chinesischen Konsumenten liegt stark auf westlichen Marken. Dies zeigt sich klar auf dem Smartphone Markt, der von Apple und Samsung dominiert wird, sowie auf dem Automarkt, bei dem der Markt für ausländische Autos zwischen 2010 und 2015 um 25% angestiegen ist, obwohl der gesamte Automarkt nur ein Wachstum von 12% aufwies.<sup>86</sup> Nur im Massensegment bauen lokale Produkte ihren Marktanteil, im Vergleich zu ausländischen Produkten aus.

Auf den Konsumgütermarkt haben unterschiedliche Trends auf dem chinesischen Markt Einfluss. Diese Trends gilt es zu erkennen und zu nutzen um sich als Unternehmen in China erfolgreich zu positionieren.

#### 5.3.2.1.1 Markenloyalität chinesischer Konsumenten

Der Großteil der chinesischen Konsumenten besitzt einen sehr starken Fokus auf einzelne Marken und ist diesen sehr loyal. Die Bereitschaft auf andere Marken auszuweichen ist dabei wenig ausgeprägt. Diese Loyalität wird auch nicht durch attraktive Preisangebote von Mitbewerbern beeinflusst. Dies zeigt sich stark auf dem

---

<sup>86</sup> Vgl. McKinsey&Company (2016)

---

Modemarkt, auf dem die Bereitschaft der Verbraucher eine Marke zu wechseln von 2012 bis 2015 von 40% auf weniger als 30% zurückgegangen ist (Vgl. Anhang 19). Aus diesem Grund ist es für neue Marken sehr schwierig in China Fuß zu fassen und eine der Marken aufzubauen, denen Konsumenten loyal gegenüber sind. Daher können auch Reaktionen auf Marketingaktionen in China wesentlich andere Ergebnisse erzielen als in westlichen Märkten und eventuell wesentlich weniger Nutzen haben. Ist es einem Unternehmen jedoch gelungen seine Marke zu etablieren, ist ihm die Loyalität der Kunden sicher.

#### 5.3.2.1.2 Gesunder Lebensstil chinesischer Konsumenten

Nachdem China zahlreiche Lebensmittelskandale erlebte, stieg die Besorgnis chinesischer Konsumenten über die Sicherheit und Qualität ihrer Lebensmittel. Etwa 72% der chinesischen Konsumenten befürchtet im Jahre 2016 daher, dass ihre Lebensmittel schädlich sind. 2012 lag dieser Wert noch bei 60%. Auf Grund des steigenden Einkommens und der Erhöhung der Lebensqualität in China, steigt auch das Streben nach einem ausgeglichenen Leben durch gesünderes und sichereres Essen, Gesundheitsvorsorge und Sportaktivitäten. Über 50% der chinesischen Bevölkerung legt 2016 Wert auf eine gesunde und ausgeglichene Ernährung.<sup>87</sup> Dies zeigt sich stark im Rückgang des Konsums von Softdrinks, Kaugummi, Eiscreme und westlichem Fastfood (Vgl. Anhang 20). Auf Grund dieser Entwicklung sind Unternehmen, die in den abnehmenden Marktsegmenten tätig sind, gezwungen ihre Produktstrategie in China zu überdenken und auf gesundheitsfördernde Produkte zu setzen. Dieser Fokus auf eine gesunde Lebensweise ist auch ein Grund für die starke Langzeitorientierung der chinesischen Bevölkerung und die Bereitschaft viel Geld zu sparen, da für eventuelle Krankheitsfälle von Angehörigen vorgesorgt wird. Daher steigt in China auch der Anteil an privaten Versicherungen und aller Dienstleistungen die die Gesundheit fördern. Ebenso steigt der Anteil an Personen in China, die Sport treiben kontinuierlich an.<sup>88</sup>

#### 5.3.2.1.3 Familienfokus chinesischer Bevölkerung

Der Familienfokus der chinesischen Bevölkerung befindet sich im Wandel und Erfolg wird nicht mehr nur mit Reichtum gleichgesetzt, sondern ansteigend mit der familiären Situation und der Fähigkeit eine glückliche Familie zu haben. Der

---

<sup>87</sup> Vgl. McKinsey&Company (2016)

<sup>88</sup> Vgl. McKinsey&Company (2016)

---

prozentuale Anteil der Bevölkerung der Erfolg mit Reichtum gleichsetzt blieb die Jahre 2009 bis 2015 in China nahezu unverändert bei etwa 47%, wohingegen der prozentuale Anteil der Personen, die Erfolg durch eine glückliche Familie definieren, signifikant Anstieg, von 62% in 2009 bis auf 75% in 2015.<sup>89</sup> Diese Entwicklungen haben starken Einfluss auf das Konsumverhalten der Verbraucher, da ein Großteil der chinesischen Bevölkerung Shopping mit der Familie als einen der besten Wege sehen, Zeit mit ihrer Familie zu verbringen. Davon profitieren hauptsächlich Einkaufszentren, da die Einkaufsgewohnheiten sich Richtung dieser orientieren, in denen auch weitere Unterhaltungsmöglichkeiten wie Spielhallen, Kinos oder Restaurants verfügbar sind. Ebenso steigt der Anteil an Onlinekäufen stetig durch das Wachstum von Onlineplattformen wie Taobao.

#### **5.4 Internationaler Zielmarkt Indien**

Betrachtet man den internationalen Zielmarkt Indien, gibt es drei Hauptgründe, warum Indien eine wichtige Rolle in einer modernen, globalen Unternehmensstrategie einnehmen sollte. Dabei handelt es sich um die immense Marktgröße sowie die vorhandenen Kosten- und Innovationsvorteile.

Seit den 50er Jahren bewegt sich das Wirtschaftswachstum in Indien jährlich konstant um die 5%, mit steigender Tendenz. Seit 2015 stieg dieser Wert konstant über 7% (Vgl. Anhang 21), was nicht einmal durch Finanzkrisen entscheidend beeinflusst wurde. Daher lässt sich das Wachstum des indischen Marktes weiterhin als dynamisch bezeichnen.<sup>90</sup> Konjunkturforscher sagten bereits 2011 ein Wachstum von etwa 8% jährlich, für die nächsten zwei Jahrzehnte voraus, was bis 2016 mit konstant über 7 Prozent bereits als realistische Einschätzung zu bezeichnen ist. Treibende Kraft für dieses Wachstum ist die wachsende, junge Bevölkerung sowie der Einkommensanstieg der Mittelschicht und der Arbeiterschicht. Dies führt zu großer Nachfrage für jegliche Art von Produkten und Preisniveaus. Der Anteil an dadurch entstehenden Neukunden, die aus Armut in die Mittelschicht aufsteigen, ist dabei sehr groß. Setzt sich die Prognose wie erwartet fort, entstehen dadurch innerhalb der nächsten 30 Jahre etwa 500 Millionen neue Konsumenten, die der Mittelschicht zuzuordnen sind. Dieses Wachstum und Marktpotential macht Indien zu einem sehr wichtigen Zukunftsmarkt, der jedoch viele Schwierigkeiten birgt. Die

---

<sup>89</sup> Vgl. McKinsey&Company (2016)

<sup>90</sup> Vgl. Trading Economics (2017)

---

sehr große Konkurrenz ist dabei ein Faktor, der die Erschließung des indischen Marktes erschwert, da alle globalen Großkonzerne ihren Marktanteil sichern möchten. Dies zeigt sich hauptsächlich in Märkten wie der Automobilindustrie, Computertechnologie oder dem Mobiltelefonmarkt. Dabei gilt zu beachten, dass der indische Markt sehr differenziert betrachtet werden muss, da es nicht den einen indischen Verbraucher gibt. Auf Grund der großen kulturellen Unterschiede innerhalb des Landes, ist es nötig eine feine regionale Segmentierung zu implementieren, dabei jedoch nicht den Fokus auf die Masse zu verlieren. Etablierte westliche Produkte bedienen dabei meist nur kleine Nischen des großen indischen Marktes, auf die Vorlieben und Gewohnheiten der Bevölkerung angepasste Produkte hingegen, haben das Potential im gesamten Land auf Abnehmer zu stoßen. Des Weiteren ist es, für den Aufbau eines erfolgreichen Geschäftes in Indien, nötig zu verstehen, dass der Fokus für nischenübergreifenden Erfolg in der Quantität zu suchen ist und durch die Generierung großer Gewinne, durch die Summe von sehr vielen kleinen Transaktionen, zu Stande kommt. Hochpreisige Produkte bedienen in Indien weiterhin nur eine kleine Nische. Für produzierende Unternehmen stellt Indien außerdem einen sehr interessanten Produktionsstandort dar. Lohnkosten sind in Indien weiterhin weit unter denen im Westen, jedoch muss dabei auf Know-how, im Vergleich zu anderen Ländern, nicht verzichtet werden, da indische Ingenieure und andere Experten sehr gut ausgebildet sind. Dies zeigt sich auch darin, dass viele westliche Unternehmen ihre Forschungs- und Entwicklungsabteilungen nach Indien auslagern. Durch die kulturell geprägte Sparsamkeit der Inder sind Produktionsstätten in Indien meist sehr effizient organisiert, wodurch sich hohe Kosteneinsparungen erzielen lassen.<sup>91</sup>

#### 5.4.1 Einfluss indischer Kultur auf das Geschäftsleben

Auf Grund seiner Größe und der regionalen Unterschiede innerhalb des Landes, ist der indische Markt einer der komplexesten weltweit. Durch die unterschiedlichsten Kolonialherrschaften in Indien, wurde die indische Kultur sehr geprägt und hat sich dabei regional sehr unterschiedlich entwickelt. Dennoch gibt es weit verbreitete Faktoren, die helfen indisches Verhalten im Geschäftsalltag zu verstehen. Einen großen Vorteil, im indischen Geschäftsleben, bildet das Fehlen großer Sprachbarrieren. In Indien ist Hindi zwar Amtssprache, die Geschäftssprache und

---

<sup>91</sup> Vgl. Ian Gomes (2011)

---

innoffizielle Amtssprache hingegen ist Englisch, was auch von den meisten gebildeten Indern verstanden und gesprochen wird.

#### 5.4.1.1 Einfluss des Hinduismus auf das Geschäftsleben in Indien

Heutzutage ist Indien ein pluralistisches Land, in dem mehrere Kulturen, Sprachen und Religionen koexistieren. Daher ist es nicht möglich, Prägungen auf alle Inder zu beziehen, jedoch ist der Hinduismus, mit einem Anteil von etwa 80% die dominierende Religion. Auf Grund ihrer weiten Verbreitung, beeinflusst sie auch unbewusst andersgläubige Inder, weshalb eine detailliertere Betrachtung ihrer Einflüsse auf das Geschäftsleben, sinnvoll ist. Werte und Vorstellungen, die aus dem Hinduismus entstanden sind, prägen demnach den privaten, sowie den geschäftlichen Alltag der Inder in hohem Maße.<sup>92</sup>

Der Hinduismus stellt eine Lebensweise dar, in der an einen Gott geglaubt wird, der in unterschiedlichen Erscheinungsformen auftreten kann. Gläubige selektieren demnach eine Erscheinungsform, die ihren Vorlieben und Vorstellungen am besten entspricht, bei der Ausübung ihrer Religion.

Die indische Bevölkerung ist im Allgemeinen mit dem, durch den Hinduismus geprägten, Konzept aufgewachsen, dass ihr Leben nur eines, in einem langen Kreislauf von Geburt und Auferstehung ist. Innerhalb dieses Kreislaufes können sie auch nichtmenschliche Gestalten annehmen. Der Glaube an die Reinkarnation ist daher fest in der indischen Psyche verankert, was wiederum viele andere Wertvorstellungen und kulturelle Verhaltensweisen beeinflusst. Demnach haben Inder eine höhere Toleranz für ihre jeweilige Situation, da sie diese, durch ein Handeln in einem vorherigen Leben, als gerechtfertigt ansehen. Ebenso leben Inder nach der Vorstellung, dass ihr Verhalten Einfluss auf ihre nächsten Leben haben wird. Situationen, in denen sich Personen befindet, werden demnach akzeptiert und als Belohnung, bzw. Strafe für das Verhalten in vergangenen Leben angesehen, wobei, auf Grund dieser Akzeptanz, das Bestreben etwas an der Situation zu ändern, meist nicht vorhanden ist. Darauf baut das gesamte Systems des Karmas und der Schicksalsakzeptanz innerhalb der indischen Kultur auf.

---

<sup>92</sup> Vgl. Kumar (2005)

---

Das Resultat dieser Prägung manifestiert sich in einer meist ausgeglichenen Lebensweise, in der Erfolge nicht übermäßig gefeiert werden und Niederlagen leichter akzeptiert und abgehakt werden.<sup>93</sup>

#### 5.4.1.2 Kastensystem im Geschäftsalltag

Das Kastensystem ist der wahrscheinlich einflussreichste Faktor auf das Leben und den Alltag der indischen Bevölkerung. Woraus das Kastensystem entstanden ist, ist nicht eindeutig nachgewiesen, jedoch bildet sie eine entscheidende Richtlinie in der Wertschätzung verschiedener Individuen innerhalb der indischen Gesellschaft. Mit der Geburt, wird jeder Inder Teil einer bestimmten, sozialen Gruppe, einer so genannten „Jati“. Laut Schätzungen gibt es etwa 2000 verschiedene „Jati“ in Indien, welche sich häufig von den Namen her bestimmen lassen. Mit dieser sozialen Gruppe gehört jeder Inder automatisch einer Kaste zu, der er von Geburt bis zum Tode zugehörig bleibt. Offiziell ist Kastendiskriminierung in Indien verboten, was jedoch nicht den Alltag widerspiegelt.

Im Laufe der Zeit entwickelt sich das indische Kastensystem zu einer hierarchischen Ordnung, bestehend aus vier Hauptkasten. Die höchste Kaste dabei stellen die „Brahmanen“ dar, welche die intellektuelle Elite, sowie Lehrer und Priester darstellt. Darunter befindet sich die Kaste der höheren Beamten sowie Krieger und Fürsten, genannt „Kshatriyas“. Die Dritte Kaste der „Vaishyas“ bilden Kaufleute, Bauern und Grundbesitzer, gefolgt von der vierten Kaste „Shudras“, der alle Handwerker und Tagelöhner zugehören. Nach traditioneller, indischer Vorstellung, gehören Menschen die „unreine“ Berufe, wie Friseur, Wäscher oder Müllbeseitiger, ausüben, zu den sogenannten „Dalits“, oder auch „Unreine“. Zugehöriger dieser Gruppe werden, selbst heutzutage noch, weitestgehend vom Gesellschaftsleben ausgeschlossen, obwohl sie mit über 16% der Bevölkerung einen großen Anteil stellen. Um sie von den als „rein“ bezeichneten Brahmanen fernzuhalten, leben die Dalits meist in Armut in eigenen Siedlungen. Ebenso ist es ihnen untersagt Tempel zu betreten oder Brunnen zu nutzen. Besonders in ländlichen Gegenden sind kastenübergreifende Hochzeiten weiterhin absolut tabu.

In den Städten wird das Kastensystem jedoch durchlässiger und verliert an Bedeutung, hat jedoch bei Themen wie Partnerwahl weiterhin großen Einfluss. Soziale Unterschiede nehmen in Städten daher ähnliche Rollen ein wie die Kasten,

---

<sup>93</sup> Vgl. Kumar (2005) S. 57/58



---

da Personen sich anderen Personen, mit ähnlicher Position und ähnlichem Einkommen, zugehörig fühlen. Dies hebt das Kastensystem teilweise aus, da die Zugehörigkeit einer Kaste nicht direkt mit finanziellem Wohlstand einhergeht. In den meisten Fällen bilden Zugehörige der dritten Kaste der Vaishyas die wohlhabendste soziale Gruppe. Seit den 1930er Jahren werden in öffentlichen Einrichtungen Ämter nach bestimmten Schlüssel auch an Dalits vergeben, was öfters zu Konflikten mit den höheren Kasten führt.<sup>94</sup>

In Bezug auf das Geschäftsleben bilden die wichtigste Kaste die Vaishyas. Aus ihnen entstanden über Jahrzehnte einflussreiche Business-Kasten, die an den Familiennamen zu erkennen sind.<sup>95</sup>

- Zu der Business-Kaste „Baniyas“ gehören hauptsächlich Händler, sie sind aber auch im Geldgeschäft tätig. Typische Familiennamen dieser Kaste sind Gupta und Agarwal.
- Die „Gujaratis“ bilden eine Gruppe international tätiger Geschäftsleute, die unter anderem den internationalen Diamantenhandel beherrschen. Typische Namen der Gujarati sind Shah, Patel und Mehta.
- Ursprünglich aus Rajastan stammt die Business-Kaste der „Mawaris“, die heute in ganz Indien im Handel, der Industrie und dem Finanzwesen erfolgreich sind. Sie sind oft an den Namen Modi, Birla oder Mittal zu erkennen.
- Aus dem nordindischen Punjab stammt die Gruppe der „Jats“, die es durch Landwirtschaft zu großem Reichtum brachte. Zu erkennen sind die Jats an Namen wie Chauhan, Dalal oder Hooda.
- Die Sindhis sind eine Gruppe, die ursprünglich aus Pakistan geflohen ist und im Textilgeschäft erfolgreich ist. Zu erkennen sind die Sindhis an der Namensendung „-ani“.

Dies ist nur eine kleine Auflistung der größten Business-Kasten, welche immer noch einen großen Teil der erfolgreichen Geschäftsleute Indiens bilden, auch wenn immer mehr Personen aus anderen sozialen Gruppen im geschäftsalltag zu finden sind, insbesondere in der IT-Branche.<sup>96</sup>

---

<sup>94</sup> Vgl. Bijapurkar (2009)

<sup>95</sup> Vgl. Bergthaler (2010)

<sup>96</sup> Vgl. Bergthaler (2010)

---

## **6. Zusammenfassung und Schlussbemerkung**

Mit dem Ausbau des Netzes an Ländern und Kulturen die am globalen Geschäftsleben teilnehmen, steigt auch der Anteil an kulturell bedingten Variablen im täglichen Geschäftsalltag. Besonders die zwei Länder mit dem größten Marktpotential, China und Indien, weisen dabei erhebliche Unterschiede auf. Diese Arbeit hat diese Unterschiede analysiert und den Einfluss von Kultur auf global agierende Unternehmen, in Bezug auf Unternehmensorganisation und Zielmarktstrategien, aufgezeigt.

### **6.1 Zusammenfassung**

In Zeiten der Globalisierung sind Unternehmen stets bestrebt möglichst viele Kunden zu erreichen, was mit einer internationalen Expansion einhergeht. Wenn ein Unternehmen in einer Region expandiert, die durch eine andere Kultur geprägt ist, stößt es unausweichlicher Weise auf kulturell bedingte Hürden und Schwierigkeiten, wie unterschiedliche Sprachen, Normen, Vorlieben, Geschmäcker und Werte. Durch die detaillierte Betrachtung kultureller Differenzen und deren Einfluss auf Verhaltensweisen und Einstellung stellen sich diese als Chancen heraus, um ein Unternehmen erfolgreich in unterschiedlichen Ländern und Kulturen zu etablieren. Diese anfänglich auftretenden Schwierigkeiten werden oft von Organisationen als Hindernisse und negative Einflussfaktoren betrachtet und nicht als Chance, was zu einem Hemmnis gegenüber neuer Märkte mit erheblichen Potential führt und das Wachstum und die Expansion eines Unternehmens dadurch einschränkt. Ein weitreichendes Verständnis von Kultur im Allgemeinen, sowie spezifischer Kultur in den angestrebten Zielmärkten, kann zu einem entscheidenden Vorteil gegenüber Mitbewerbern führen und einen Markteintritt in Märkte ermöglichen, die für die angebotenen Produkte, auf Grund von kulturellen Merkmalen, prädestiniert wären.

Dabei hat sich in dieser Arbeit herausgestellt, dass sich die Zielmärkte China und Indien erheblich unterscheiden, bezogen auf die Kulturdimensionen nach Geert Hofstede (Siehe Kapitel 2.2).

Daraus lassen sich unterschiedliche Herangehensweisen zur Ermittlung der passenden Unternehmensstrategie in diesen Ländern ermitteln. Diese Unterschiede

---

haben auch erheblichen Einfluss auf die Art der Organisationsstruktur innerhalb der Unternehmung. Strategien für die Organisation innerhalb der Unternehmung werden dabei von kulturellen Besonderheiten ebenso stark beeinflusst.

Einen erheblichen Einfluss hat Kultur des Weiteren auch auf das Produktmanagement sowie die Marketingkommunikation. In unterschiedlich geprägten Kulturen herrschen sehr differenzierte Anforderungen an Produkte und der Produktkonsum variiert dabei erheblich. Demnach gilt insbesondere im Produktmanagement und im Marketing eine ausgeprägte interkulturelle Kompetenz als Schlüssel zu einer erfolgreichen, internationalen Strategie. Konsumentenverhalten lässt sich dabei nur durch detailliertes, interkulturelles Verständnis nachvollziehen und demnach auch vorhersagen.

## **6.2 Schlussbemerkung**

Diese Arbeit zeigt die Bedeutung interkulturellen Verständnisses auf die Arbeit global agierender Manager auf. Blindheit für diese Einflüsse bilden einen Grund, warum Unternehmungen international scheitern. Managern sollte die Bedeutung kultureller Differenzen bewusst sein, um dementsprechend agieren zu können, da Verhaltensweisen, die für westlich geprägte Personen fremd, unfreundlich oder abweisenden wirken, immer im Kontext kultureller Prägungen aller agierender Personen betrachtet werden müssen, um diese richtig zu deuten. Werden diese Merkmale richtig verstanden und interpretiert, ergeben sich dadurch große Vorteile für das Management, da positive Eigenschaften unterschiedlichster kultureller Prägungen für den Unternehmenserfolg genutzt werden können.

# Anhang

## Anhang 1:

### Power Distanz Index<sup>97</sup>

TABLE 2.1 Power Distance Index (PDI) Values for 74 Countries and Regions

COUNTRY/REGION	SCORE	RANK	COUNTRY/REGION	SCORE	RANK
Malaysia	104	1-2	Colombia	67	30-31
Slovakia	104	1-2	Salvador	66	32-33
Guatemala	95	3-4	Turkey	66	32-33
Panama	95	3-4	East Africa	64	34-36
Philippines	94	5	Peru	64	34-36
Russia	93	6	Thailand	64	34-36
Romania	90	7	Chile	63	37-38
Serbia	86	8	Portugal	63	37-38
Suriname	85	9	Belgium Flemish	61	39-40
Mexico	81	10-11	Uruguay	61	39-40
Venezuela	81	10-11	Greece	60	41-42
Arab countries	80	12-14	Korea (South)	60	41-42
Bangladesh	80	12-14	Iran	58	43-44
China	80	12-14	Taiwan	58	43-44
Ecuador	78	15-16	Czech Republic	57	45-46
Indonesia	78	15-16	Spain	57	45-46
India	77	17-18	Malta	56	47
West Africa	77	17-18	Pakistan	55	48
Singapore	74	19	Canada Québec	54	49-50
Croatia	73	20	Japan	54	49-50
Slovenia	71	21	Italy	50	51
Bulgaria	70	22-25	Argentina	49	52-53
Morocco	70	22-25	South Africa <sup>1</sup>	49	52-53
Switzerland	70	22-25	Trinidad	47	54
French	70	22-25	Hungary	46	55
Vietnam	70	22-25	Jamaica	45	56
Brazil	69	26	Estonia	40	57-59
France	68	27-29	Luxembourg	40	57-59
Hong Kong	68	27-29	United States	40	57-59
Poland	68	27-29	Canada total	39	60
Belgium Walloon	67	30-31	Netherlands	38	61

continued

TABLE 2.1 Power Distance Index (PDI) Values for 74 Countries and Regions

COUNTRY/REGION	SCORE	RANK	COUNTRY/REGION	SCORE	RANK
Australia	36	62	Ireland	28	69
Costa Rica	35	63-65	Switzerland		
Germany	35	63-65	German	26	70
Great Britain	35	63-65	New Zealand	22	71
Finland	33	66	Denmark	18	72
Norway	31	67-68	Israel	13	73
Sweden	31	67-68	Austria	11	74

Scores for countries or regions given in **bold type** were calculated from the IBM database. Scores for other countries were based on replications or estimates.

<sup>1</sup> The data were from whites only.

<sup>97</sup> Vgl. Hofstede (2005)

## Anhang 2:

PDI Values:<sup>98</sup>

**TABLE 2.2 PDI Values for Six Categories of Occupations**  
(Based on IBM Data from Great Britain, France, and Germany)

CATEGORY OF OCCUPATIONS	NUMBER OF OCCUPATIONS IN THIS CATEGORY	PDI RANGE		
		FROM	TO	MEAN
Unskilled and semiskilled workers	3	85	97	90
Clerical workers and nonprofessional salespeople	8	57	84	71
Skilled workers and technicians	6	33	90	65
Managers of the previous categories	8	22	62	42
Professional workers	8	-22 <sup>1</sup>	36	22
Managers of professional workers	5	-19 <sup>1</sup>	21	8
Total	38	-22 <sup>1</sup>	97	47

<sup>1</sup> Negative values exceed the 0 to 100 range established for countries.

## Anhang 3:

Merkmale unterschiedlicher Machtdistanzen:<sup>99</sup>

**TABLE 2.3 Key Differences Between Small- and Large-Power-Distance Societies: General Norm, Family, and School**

SMALL POWER DISTANCE	LARGE POWER DISTANCE
Inequalities among people should be minimized.	Inequalities among people are expected and desired.
Social relationships should be handled with care.	Status should be balanced with restraint.
There should be, and there is to some extent, interdependence between less and more powerful people.	Less powerful people should be dependent; they are polarized between dependence and counterdependence.
Parents treat children as equals.	Parents teach children obedience.
Children treat parents and older relatives as equals.	Respect for parents and older relatives is a basic and lifelong virtue.
Children play no role in old-age security of parents.	Children are a source of old-age security to parents.
Students treat teachers as equals.	Students give teachers respect, even outside of class.
Teachers expect initiative from students in class.	Teachers should take all initiative in class.
Teachers are experts who transfer impersonal truths.	Teachers are gurus who transfer personal wisdom.
Quality of learning depends on two-way communication and excellence of students.	Quality of learning depends on excellence of teacher.
Less educated persons hold more authoritarian values than more educated persons.	Both more and less educated persons show equally authoritarian values.
Educational policy focuses on secondary schools.	Educational policy focuses on universities.

<sup>98</sup> Vgl. Hofstede (2005)

<sup>99</sup> Vgl. Hofstede (2005)

**TABLE 2.5 Key Differences Between Small- and Large-Power-Distance Societies: The State**

<b>SMALL POWER DISTANCE</b>	<b>LARGE POWER DISTANCE</b>
The use of power should be legitimate and follow criteria of good and evil.	Might prevails over right: whoever holds the power is right and good.
Skills, wealth, power, and status need not go together.	Skills, wealth, power, and status should go together.
Mostly wealthier countries with a large middle class.	Mostly poorer countries with a small middle class.
All should have equal rights.	The powerful should have privileges.
Power is based on formal position, expertise, and ability to give rewards.	Power is based on tradition or family, charisma, and the ability to use force.
The way to change a political system is by changing the rules (evolution).	The way to change a political system is by changing the people at the top (revolution).
There is more dialogue and less violence in domestic politics.	There is less dialogue and more violence in domestic politics.
Pluralist governments based on outcome of majority votes.	Autocratic or oligarchic governments based on cooptation.
The political spectrum shows a strong center and weak right and left wings.	The political spectrum, if allowed to exist, has a weak center and strong right and left wings.
There are small income differentials in society, further reduced by the tax system.	There are large income differentials in society, further increased by the tax system.
There is less perceived corruption; scandals end political careers.	There is more perceived corruption; scandals are usually covered up.

**TABLE 2.4 Key Differences Between Small- and Large-Power-Distance Societies: The Workplace**

<b>SMALL POWER DISTANCE</b>	<b>LARGE POWER DISTANCE</b>
Hierarchy in organizations means an inequality of roles, established for convenience.	Hierarchy in organizations reflects existential inequality between higher and lower levels.
Decentralization is popular.	Centralization is popular.
There are fewer supervisory personnel.	There are more supervisory personnel.
There is a narrow salary range between the top and bottom of the organization.	There is a wide salary range between the top and bottom of the organization.
Managers rely on their own experience and on subordinates.	Managers rely on superiors and on formal rules.
Subordinates expect to be consulted.	Subordinates expect to be told what to do.
The ideal boss is a resourceful democrat.	The ideal boss is a benevolent autocrat, or "good father."
Subordinate-superior relations are pragmatic.	Subordinate-superior relations are emotional.
Privileges and status symbols are frowned upon.	Privileges and status symbols are normal and popular.
Manual work has the same status as office work.	White-collar jobs are valued more than blue-collar jobs.

## Anhang 4:

Individualism Index:<sup>100</sup>

TABLE 3.1 Individualism Index (IDV) Values for 74 Countries and Regions

COUNTRY/REGION	SCORE	RANK	COUNTRY/REGION	SCORE	RANK
United States	91	1	Finland	63	21
Australia	90	2	Estonia	60	22-24
Great Britain	89	3	Luxembourg	60	22-24
Canada total	80	4-6	Poland	60	22-24
Hungary	80	4-6	Malta	59	25
Netherlands	80	4-6	Czech Republic	58	26
New Zealand	79	7	Austria	55	27
Belgium Flemish	78	8	Israel	54	28
Italy	76	9	Slovakia	52	29
Denmark	74	10	Spain	51	30
Canada Quebec	73	11	India	48	31
Belgium Walloon	72	12	Suriname	47	32
France	71	13-14	Argentina	46	33-35
Sweden	71	13-14	Japan	46	33-35
Ireland	70	15	Morocco	46	33-35
Norway	69	16-17	Iran	41	36
Switzerland German	69	16-17	Jamaica	39	37-38
Germany	67	18	Russia	39	37-38
South Africa <sup>1</sup>	65	19	Arab countries	38	39-40
Switzerland French	64	20	Brazil	38	39-40

continued

COUNTRY/REGION	SCORE	RANK	COUNTRY/REGION	SCORE	RANK
Turkey	37	41	Singapore	20	56-61
Uruguay	36	42	Thailand	20	56-61
Greece	35	43	Vietnam	20	56-61
Croatia	33	44	West Africa	20	56-61
Philippines	32	45	Salvador	19	62
Bulgaria	30	46-48	Korea (South)	18	63
Mexico	30	46-48	Taiwan	17	64
Romania	30	46-48	Peru	16	65-66
East Africa	27	49-51	Trinidad	16	65-66
Portugal	27	49-51	Costa Rica	15	67
Slovenia	27	49-51	Indonesia	14	68-69
Malaysia	26	52	Pakistan	14	68-69
Hong Kong	25	53-54	Colombia	13	70
Serbia	25	53-54	Venezuela	12	71
Chile	23	55	Panama	11	72
Bangladesh	20	56-61	Ecuador	8	73
China	20	56-61	Guatemala	6	74

Scores for countries or regions in **bold type** were calculated from the IBM database. Scores for other countries or regions were based on replications or estimates.

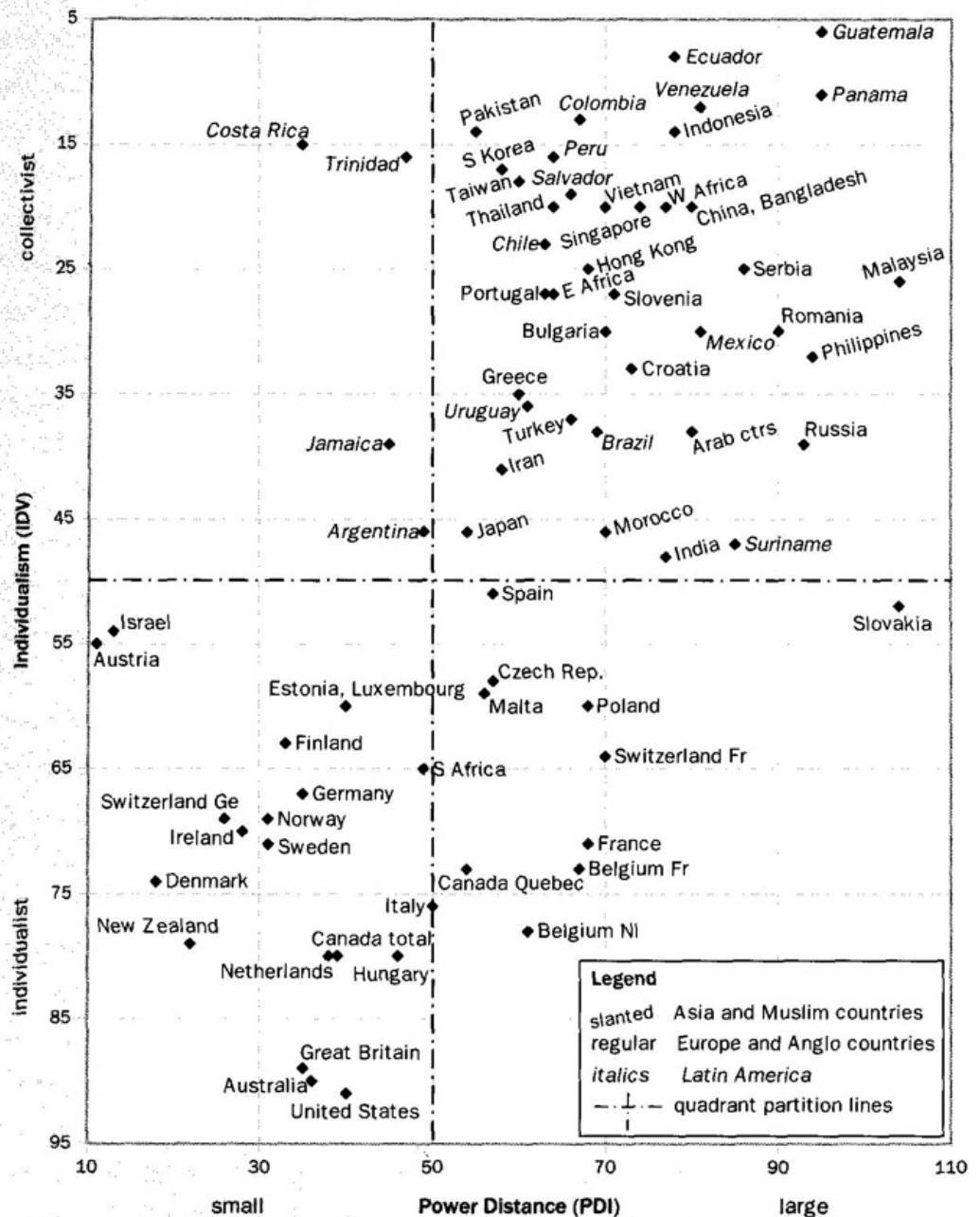
<sup>1</sup> The data were from whites only.

<sup>100</sup> Vgl. Hofstede (2005)

## Anhang 5:

Machtdistanz vs. Individualismus Weltweit: <sup>101</sup>

FIGURE 3.1 Power Distance Versus Individualism

<sup>101</sup> Vgl. Hofstede (2005)



**Anhang 6:**

Unterschiede zwischen kollektivistischen und individualistischen Kulturen:<sup>102</sup>

**TABLE 3.2 Key Differences Between Collectivist and Individualist Societies: General Norm and Family**

COLLECTIVIST	INDIVIDUALIST
People are born into extended families or other in-groups that continue protecting them in exchange for loyalty.	Everyone grows up to look after him- or herself and his or her immediate (nuclear) family only.
Children learn to think in terms of "we."	Children learn to think in terms of "I."
Harmony should always be maintained and direct confrontations avoided.	Speaking one's mind is a characteristic of an honest person.
Friendships are predetermined.	Friendships are voluntary and should be fostered.
Resources should be shared with relatives.	Individual ownership of resources, even for children.
High-context communication prevails.	Low-context communication prevails.
Trespassing leads to shame and loss of face for self and group.	Trespassing leads to guilt and loss of self-respect.
Brides should be young, industrious, and chaste; bridegrooms should be older.	Criteria for marriage partner are not predetermined.

---

<sup>102</sup> Vgl. Hofstede (2005)

**TABLE 3.3 Key Differences Between Collectivist and Individualist Societies: Language, Personality, and Behavior**

COLLECTIVIST	INDIVIDUALIST
Use of the word <i>I</i> is avoided.	Use of the word <i>I</i> is encouraged.
Interdependent self.	Independent self.
On personality tests, people score more introvert.	On personality tests, people score more extrovert.
Showing sadness is encouraged, and happiness discouraged.	Showing happiness is encouraged, and sadness discouraged.
Slower walking speed.	Faster walking speed.
Consumption patterns show dependence on others.	Consumption patterns show self-supporting lifestyles.
Social network is the primary source of information.	Media is the primary source of information.
A smaller share of both private and public income is spent on health care.	A larger share of both private and public income is spent on health care.
Disabled persons are a shame on the family and should be kept out of sight.	Disabled persons should participate as much as possible in normal day-to-day activities.

**TABLE 3.4 Key Differences Between Collectivist and Individualist Societies: School and the Workplace**

COLLECTIVIST	INDIVIDUALIST
Students only speak up in class when sanctioned by the group.	Students are expected to individually speak up in class.
The purpose of education is learning how to do.	The purpose of education is learning how to learn.
Diplomas provide entry to higher-status groups.	Diplomas increase economic worth and/or self-respect.
Occupational mobility is lower.	Occupational mobility is higher.
Employees are members of in-groups who will pursue their in-group's interest.	Employees are "economic men" who will pursue the employer's interest if it coincides with their self-interest.
Hiring and promotion decisions take an employee's in-group into account.	Hiring and promotion decisions are supposed to be based on skills and rules only.
The employer-employee relationship is basically moral, like a family link.	The employer-employee relationship is a contract between parties on a labor market.
Management is management of groups.	Management is management of individuals.
Direct appraisal of subordinates spoils harmony.	Management training teaches the honest sharing of feelings.
In-group customers get better treatment ( <i>particularism</i> ).	Every customer should get the same treatment ( <i>universalism</i> ).
Relationship prevails over task.	Task prevails over relationship.

**TABLE 3.5 Key Differences Between Collectivist and Individualist Societies: The State and Ideas**

COLLECTIVIST	INDIVIDUALIST
Opinions are predetermined by group membership.	Everyone is expected to have a private opinion.
Collective interests prevail over individual interests.	Individual interests prevail over collective interests.
The state holds a dominant role in the economic system.	The role of the state in the economic system is restrained.
Per capita GNP tends to be lower.	Per capita GNP tends to be higher.
Companies are owned by families or collectives.	Joint stock companies are owned by individual investors.
Private life is invaded by group(s).	Everyone has a right to privacy.
Laws and rights differ by group.	Laws and rights are supposed to be the same for all.
Lower human rights rating.	Higher human rights rating.
Ideologies of equality prevail over ideologies of individual freedom.	Ideologies of individual freedom prevail over ideologies of equality.
Imported economic theories are unable to deal with collective and particularist interests.	Native economic theories are based on pursuit of individual self-interests.
Harmony and consensus in society are ultimate goals.	Self-actualization by every individual is an ultimate goal.
Patriotism is the ideal.	Autonomy is the ideal.
Outcome of psychological experiments depends on in-group-out-group distinction.	Outcome of psychological experiments depends on ego-other distinction.

## Anhang 7:

Maskulinitätsindex: <sup>103</sup>

**TABLE 4.1 Masculinity Index (MAS) Values for 74 Countries and Regions**

COUNTRY/REGION	SCORE	RANK	COUNTRY/REGION	SCORE	RANK
Slovakia	110	1	Italy	70	7
Japan	95	2	Mexico	69	8
Hungary	88	3	Ireland	68	9-10
Austria	79	4	Jamaica	68	9-10
Venezuela	73	5	China	66	11-13
Switzerland German	72	6	Germany	66	11-13

<sup>103</sup> Vgl. Hofstede (2005)

continued

COUNTRY/REGION	SCORE	RANK	COUNTRY/REGION	SCORE	RANK
Great Britain	66	11-13	Taiwan	45	43-45
Colombia	64	14-16	Turkey	45	43-45
Philippines	64	14-16	Panama	44	46
Poland	64	14-16	Belgium Flemish	43	47-50
South Africa <sup>1</sup>	63	17-18	France	43	47-50
Ecuador	63	17-18	Iran	43	47-50
United States	62	19	Serbia	43	47-50
Australia	61	20	Peru	42	51-53
Belgium Walloon	60	21	Romania	42	51-53
New Zealand	58	22-24	Spain	42	51-53
Switzerland French	58	22-24	East Africa	41	54
Trinidad	58	22-24	Bulgaria	40	55-58
Czech Republic	57	25-27	Croatia	40	55-58
Greece	57	25-27	Salvador	40	55-58
Hong Kong	57	25-27	Vietnam	40	55-58
Argentina	56	28-29	Korea (South)	39	59
India	56	28-29	Uruguay	38	60
Bangladesh	55	30	Guatemala	37	61-62
Arab countries	53	31-32	Suriname	37	61-62
Morocco	53	31-32	Russia	36	63
Canada total	52	33	Thailand	34	64
Luxembourg	50	34-36	Portugal	31	65
Malaysia	50	34-36	Estonia	30	66
Pakistan	50	34-36	Chile	28	67
Brazil	49	37	Finland	26	68
Singapore	48	38	Costa Rica	21	69
Israel	47	39-40	Slovenia	19	70
Malta	47	39-40	Denmark	16	71
Indonesia	46	41-42	Netherlands	14	72
West Africa	46	41-42	Norway	8	73
Canada Quebec	45	43-45	Sweden	5	74

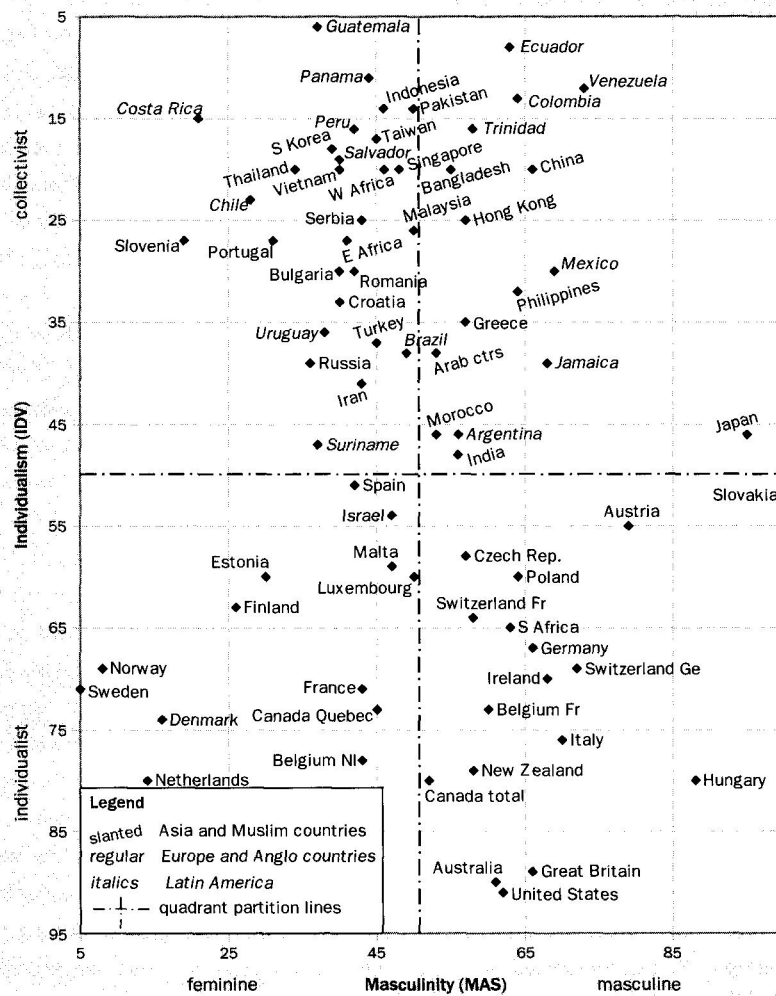
Scores for countries or regions in **bold type** were calculated from the IBM database. Scores for other countries or regions were based on replications or estimates.

<sup>1</sup> The data were from whites only.

## Anhang 8:

Zusammenhang der Faktoren Maskulinität und Individualität:<sup>104</sup>

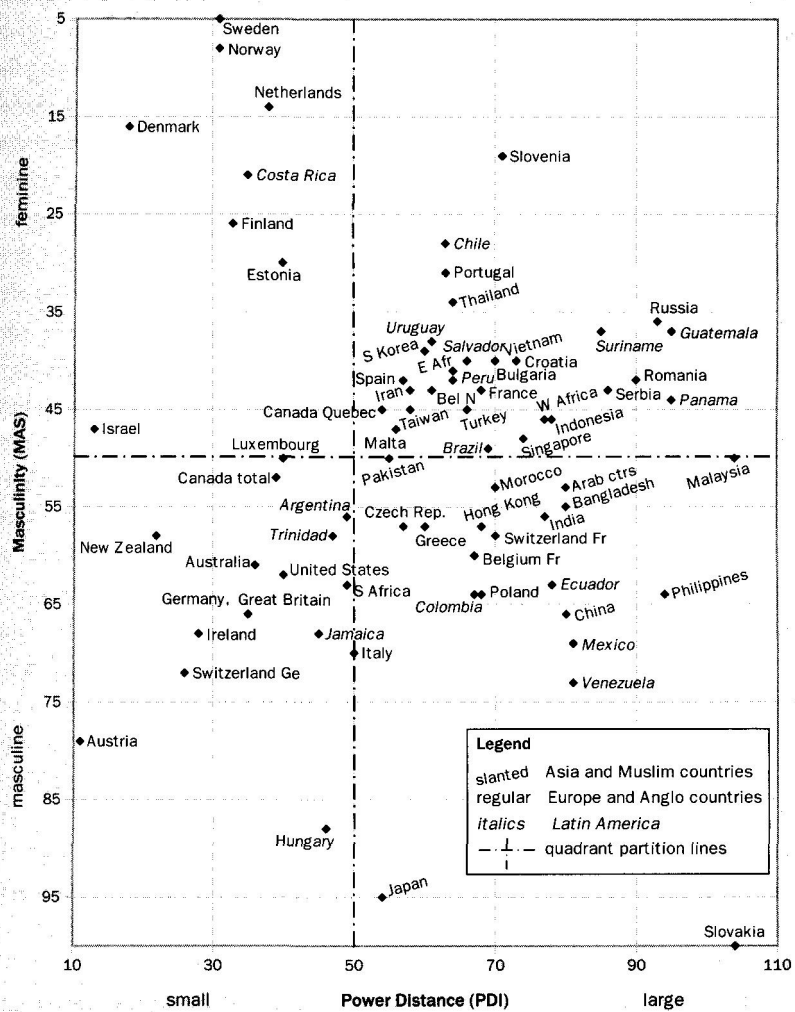
<sup>104</sup> Vgl. Hofstede (2005)

**FIGURE 4.1 Masculinity Versus Individualism****Anhang 9:**

Zusammenhang der Faktoren Machtdistanz und Maskulinität:<sup>105</sup>

<sup>105</sup> Vgl. Hofstede (2005)

FIGURE 4.4 Power Distance Versus Masculinity



**Anhang 10:**Femininität vs. Maskulinität:<sup>106</sup>**TABLE 4.2 Key Differences Between Feminine and Masculine Societies: General Norm and Family**

FEMININE	MASCULINE
Relationships and quality of life are important.	Challenge, earnings, recognition, and advancement are important.
Both men and women should be modest.	Men should be assertive, ambitious, and tough.
Both men and women can be tender and focus on relationships.	Women are supposed to be tender and take care of relationships.
In the family both fathers and mothers deal with facts and feelings.	In the family fathers deal with facts and mothers with feelings.
Both boys and girls are allowed to cry, but neither should fight.	Girls cry, boys don't; boys should fight back, girls shouldn't fight at all.
Boys and girls play for the same reasons.	Boys play to compete, girls to be together.
Bridegrooms and brides are held to the same standards.	Brides need to be chaste and industrious, grooms don't.
Husbands should be like boyfriends.	Husbands should be healthy, wealthy, and understanding, and boyfriends should be fun.

**TABLE 4.3 Key Differences Between Feminine and Masculine Societies: Gender and Sex**

FEMININE	MASCULINE
Being responsible, decisive, ambitious, caring, and gentle is for women and men alike.	Being responsible, decisive, and ambitious is for men; being caring and gentle is for women.
Girls don't cheer for boys.	Women's ambition is channeled toward men's success.
Women's liberation means that men and women take equal shares both at home and at work.	Women's liberation means that women are admitted to positions so far occupied by men.
Single standard: both sexes are subjects.	Double standards: men are subjects, women objects.
Same norm for showing male or female nudity.	Stronger taboo on showing male than female nudity.
Explicit discussion of sex, less implicit symbolism.	Taboo on explicit discussion of sex but implicit erotic symbolism.
Sex is a way for two persons to relate.	Performance for a man can be exploitation for a woman.
Sexual harassment is a minor issue.	Sexual harassment is a big issue.
Homosexuality is considered a fact of life.	Homosexuality is considered a threat to society.

<sup>106</sup> Vgl. Hofstede (2005)

**TABLE 4.4 Key Differences Between Feminine and Masculine Societies:  
Education and Consumer Behavior**

FEMININE	MASCULINE
Average student is the norm; praise for weak students.	Best student is the norm; praise for excellent students.
Jealousy of those who try to excel.	Competition in class; trying to excel.
Failing in school is a minor incident.	Failing in school is a disaster.
Competitive sports are extracurricular.	Competitive sports are part of the curriculum.
Children are socialized to be nonaggressive.	Aggression by children is accepted.
Students underrate their own performance: ego-effacement.	Students overrate their own performance: ego-boosting.
Friendliness in teachers is appreciated.	Brilliance in teachers is admired.
Job choice is based on intrinsic interest.	Job choice is based on career opportunities.
Men and women partly study the same subjects.	Men and women study different subjects.
Women and men teach young children.	Women teach young children.
Women and men shop for food and cars.	Women shop for food, men for cars.
Couples share one car.	Couples need two cars.
More products for the home are sold.	More status products are sold.
More fiction is read (rapport talk).	More nonfiction is read (report talk).

**TABLE 4.5 Key Differences Between Feminine and Masculine Societies:  
The Workplace**

FEMININE	MASCULINE
Management as ménage: intuition and consensus.	Management as manège: decisive and aggressive.
Resolution of conflicts by compromise and negotiation.	Resolution of conflicts by letting the strongest win.
Rewards are based on equality.	Rewards are based on equity.
Preference for smaller organizations.	Preference for larger organizations.
People work in order to live.	People live in order to work.
More leisure time is preferred over more money.	More money is preferred over more leisure time.
Careers are optional for both genders.	Careers are compulsory for men, optional for women.
There is a higher share of working women in professional jobs.	There is a lower share of working women in professional jobs.
Humanization of work by contact and cooperation.	Humanization of work by job content enrichment.
Competitive agriculture and service industries.	Competitive manufacturing and bulk chemistry.



**TABLE 4.6 Key Differences Between Feminine and Masculine Societies: The State and Religion**

FEMININE	MASCULINE
Welfare society ideal; help for the needy.	Performance society ideal; support for the strong.
Permissive society.	Corrective society.
Immigrants should integrate.	Immigrants should assimilate.
Government aid for poor countries.	Poor countries should help themselves.
The environment should be preserved: small is beautiful.	The economy should continue growing: big is beautiful.
International conflicts should be resolved by negotiation and compromise.	International conflicts should be resolved by a show of strength or by fighting.
More voters place themselves left of center.	More voters place themselves in the political center.
Politics are based on coalitions, polite political manners.	Political game adversarial, with frequent mudslinging.
Many women are in elected political positions.	Few women are in elected political positions.
Tender religions.	Tough religions.
In Christianity, more secularization; stress on loving one's neighbor.	In Christianity, less secularization; stress on believing in God.
Dominant religions stress complementarity of the sexes.	Dominant religions stress the male prerogative.
Religions are positive or neutral about sexual pleasure.	Religions approve sex for procreation rather than recreation.

**Anhang 11:****Unsicherheitsvermeidung:<sup>107</sup>****TABLE 5.1 Uncertainty Avoidance Index (UAI) Values for 74 Countries and Regions**

COUNTRY/REGION	SCORE	RANK	COUNTRY/REGION	SCORE	RANK
Greece	112	1	Chile	86	17-22
Portugal	104	2	Costa Rica	86	17-22
Guatemala	101	3	France	86	17-22
Uruguay	100	4	Panama	86	17-22
Belgium Flemish	97	5	Spain	86	17-22
Malta	96	6	Bulgaria	85	23-25
Russia	95	7	Korea (South)	85	23-25
Salvador	94	8	Turkey	85	23-25
Belgium Walloon	93	9-10	Hungary	82	26-27
Poland	93	9-10	Mexico	82	26-27
Japan	92	11-13	Israel	81	28
Serbia	92	11-13	Colombia	80	29-30
Suriname	92	11-13	Croatia	80	29-30
Romania	90	14	Brazil	76	31-32
Slovenia	88	15	Venezuela	76	31-32
Peru	87	16	Italy	75	33
Argentina	86	17-22	Czech Republic	74	34

107

continued

COUNTRY/REGION	SCORE	RANK	COUNTRY/REGION	SCORE	RANK
Austria	70	35-38	Australia	51	55-56
Luxembourg	70	35-38	Slovakia	51	55-56
Pakistan	70	35-38	Norway	50	57
Switzerland French	70	35-38	New Zealand	49	58-59
Taiwan	69	39	South Africa <sup>1</sup>	49	58-59
Arab countries	68	40-41	Canada total	48	60-61
Morocco	68	40-41	Indonesia	48	60-61
Ecuador	67	42	United States	46	62
Germany	65	43	Philippines	44	63
Thailand	64	44	India	40	64
Bangladesh	60	45-47	Malaysia	36	65
Canada Quebec	60	45-47	Great Britain	35	66-67
Estonia	60	45-47	Ireland	35	66-67
Finland	59	48-49	China	30	68-69
Iran	59	48-49	Vietnam	30	68-69
Switzerland German	56	50	Hong Kong	29	70-71
Trinidad	55	51	Sweden	29	70-71
West Africa	54	52	Denmark	23	72
Netherlands	53	53	Jamaica	13	73
East Africa	52	54	Singapore	8	74

Scores for countries or regions in **bold type** were calculated from the IBM database. Scores for other countries or regions were based on replications or estimates.

<sup>1</sup> The data were from whites only.

## Anhang 12:

Merkmale verschiedener Grade der Unsicherheitsvermeidung.<sup>108</sup>

**TABLE 5.2 Key Differences Between Weak and Strong Uncertainty Avoidance Societies: General Norm and Family**

WEAK UNCERTAINTY AVOIDANCE	STRONG UNCERTAINTY AVOIDANCE
Uncertainty is a normal feature of life, and each day is accepted as it comes.	The uncertainty inherent in life is a continuous threat that must be fought.
Low stress and low anxiety.	High stress and high anxiety.
Aggression and emotions should not be shown.	Aggression and emotions may at proper times and places be ventilated.
In personality tests, higher scores on agreeableness.	In personality tests, higher scores on neuroticism.
Comfortable in ambiguous situations and with unfamiliar risks.	Acceptance of familiar risks; fear of ambiguous situations and of unfamiliar risks.
Lenient rules for children on what is dirty and taboo.	Firm rules for children on what is dirty and taboo.
Weak superegos developed.	Strong superegos developed.
Similar modes of address for different others.	Different modes of address for different others.
What is different is curious.	What is different is dangerous.
Family life is relaxed.	Family life is stressful.
In affluent Western countries, more children.	In affluent Western countries, fewer children.

<sup>108</sup> Vgl. Hofstede (2005)

**TABLE 5.3 Key Differences Between Weak and Strong Uncertainty Avoidance Societies: Health, Education, and Shopping**

WEAK UNCERTAINTY AVOIDANCE	STRONG UNCERTAINTY AVOIDANCE
People feel happier.	People feel less happy.
People have fewer worries about health and money.	People have more worries about health and money.
People have more heart attacks.	People have fewer heart attacks.
There are many nurses but few doctors.	There are many doctors but few nurses.
Students are comfortable with open-ended learning situations and concerned with good discussions.	Students are comfortable in structured learning situations and concerned with the right answers.
Teachers may say, "I don't know."	Teachers are supposed to have all the answers.
Results are attributed to a person's own ability.	Results are attributed to circumstances or luck.
Teachers involve parents.	Teachers inform parents.
In shopping the search is for convenience.	In shopping the search is for purity and cleanliness.
Used cars, do-it-yourself home repairs.	New cars, home repairs by experts.
There is fast acceptance of new products and technologies, like e-mail and the Internet.	There is a hesitance toward new products and technologies.
More books and newspapers.	Fewer books and newspapers.
Risky investments.	Conservative investments.
Appeal of humor in advertising.	Appeal of expertise in advertising.

**TABLE 5.4 Key Differences Between Weak and Strong Uncertainty Avoidance Societies: The Workplace, Organization, and Motivation**

WEAK UNCERTAINTY AVOIDANCE	STRONG UNCERTAINTY AVOIDANCE
More changes of employer, shorter service.	Fewer changes of employer, longer service.
There should be no more rules than strictly necessary.	There is an emotional need for rules, even if these will not work.
Hard-working only when needed.	There is an emotional need to be busy and an inner urge to work hard.
Time is a framework for orientation.	Time is money.
There is tolerance for ambiguity and chaos.	There is a need for precision and formalization.
Belief in generalists and common sense.	Belief in experts and technical solutions.
Top managers are concerned with strategy.	Top managers are concerned with daily operations.
More new trademarks.	Fewer new trademarks.
Focus on decision process.	Focus on decision content.
Intrapreneurs are relatively free from rules.	Intrapreneurs are constrained by existing rules.
There are fewer self-employed people.	There are more self-employed people.
Better at invention, worse at implementation.	Worse at invention, better at implementation.
Motivation by achievement and esteem or belonging.	Motivation by security and esteem or belonging.

**TABLE 5.5 Key Differences Between Weak and Strong Uncertainty Avoidance Societies: The Citizen and the State**

WEAK UNCERTAINTY AVOIDANCE	STRONG UNCERTAINTY AVOIDANCE
Few and general laws or unwritten rules.	Many and precise laws or unwritten rules.
If laws cannot be respected, they should be changed.	Laws are necessary, even if they cannot be respected.
Fast result in case of appeal to justice.	Slow result in case of appeal to justice.
Citizens competent toward authorities.	Citizens incompetent toward authorities.
Citizen protest is acceptable.	Citizen protest should be repressed.
Civil servants do not have law degrees.	Civil servants have law degrees.
Civil servants positive toward political process.	Civil servants negative toward political process.
Citizens are interested in politics.	Citizens are not interested in politics.
Citizens trust politicians, civil servants, and the legal system.	Citizens are negative toward politicians, civil servants, and the legal system.
There is high participation in voluntary associations and movements.	There is low participation in voluntary associations and movements.
The burden of proof of identifying a citizen is on the authorities.	Citizens should be able to identify themselves at all times.
Liberalism.	Conservatism, law and order.
Positive attitudes toward young people.	Negative attitudes toward young people.
Tolerance, even of extreme ideas.	Extremism and repression of extremism.

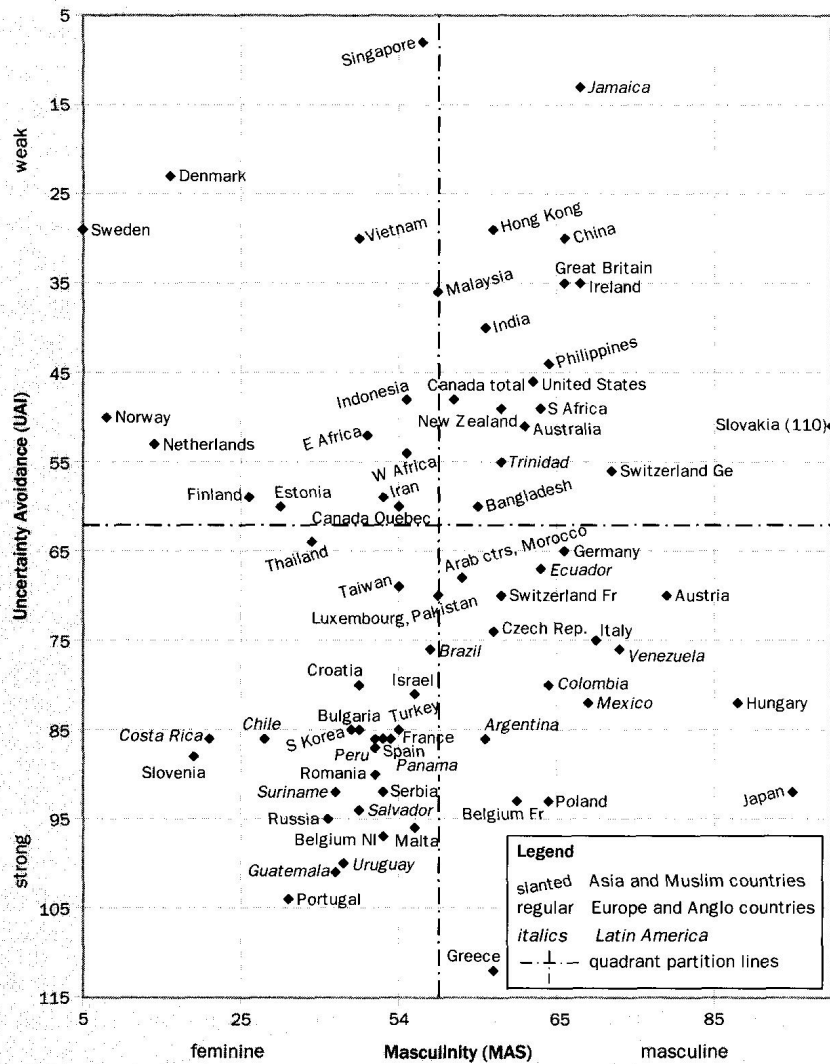
**TABLE 5.6 Key Differences Between Weak and Strong Uncertainty Avoidance Societies: Tolerance, Religion, and Ideas**

WEAK UNCERTAINTY AVOIDANCE	STRONG UNCERTAINTY AVOIDANCE
More ethnic tolerance.	More ethnic prejudice.
Positive or neutral toward foreigners.	Xenophobia.
Refugees should be admitted.	Immigrants should be sent back.
Defensive nationalism.	Aggressive nationalism.
Lower risk of violent intergroup conflict.	High risk of violent intergroup conflict.
One religion's truth should not be imposed on others.	In religion, there is only one Truth and we have it.
If commandments cannot be respected, they should be changed.	If commandments cannot be respected, we are sinners and should repent.
Human rights: nobody should be persecuted for their beliefs.	More religious, political, and ideological intolerance and fundamentalisms.
In philosophy and science, there is a tendency toward relativism and impericism.	In philosophy and science, there is a tendency toward grand theories.
Scientific opponents can be personal friends.	Scientific opponents cannot be personal friends.
Literature dealing with fantasy worlds.	Literature dealing with rules and Truth.

## Anhang 13:

Zusammenhang zwischen Maskulinität und dem Grad der Unsicherheitsvermeidung:<sup>109</sup>

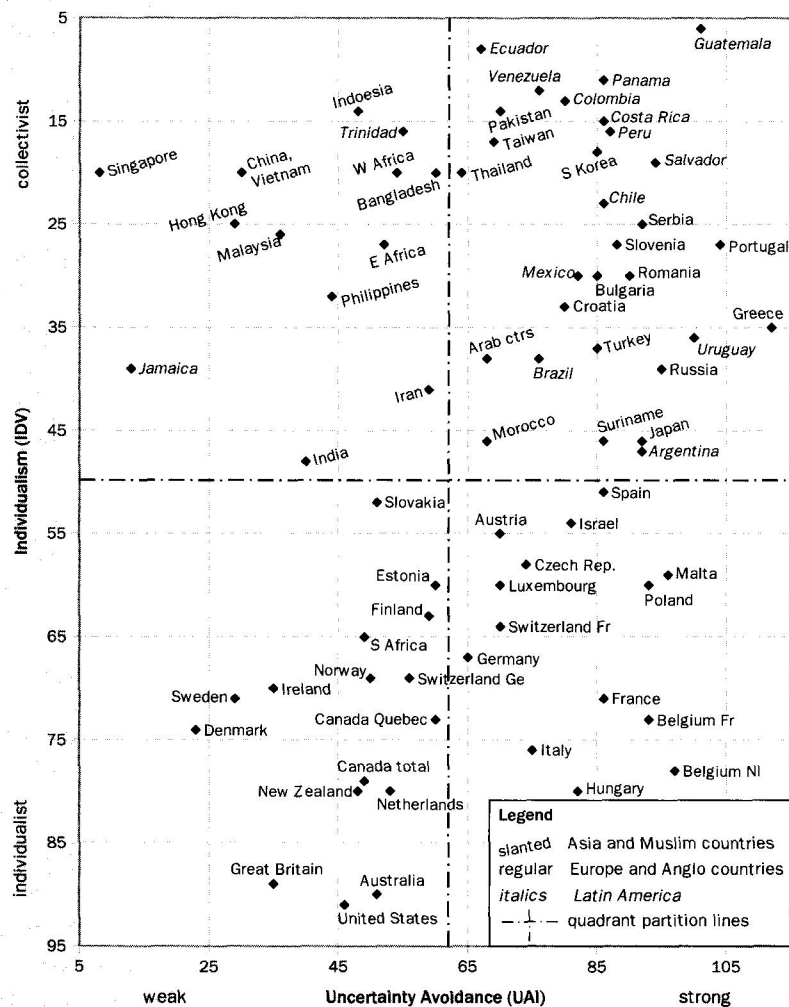
FIGURE 5.1 Masculinity Versus Uncertainty Avoidance



<sup>109</sup> Vgl. Hofstede (2005)

**Anhang 14:**

Zusammenhang zwischen dem Grad der Unsicherheitsvermeidung und Individualismus:<sup>110</sup>

**FIGURE 5.2 Uncertainty Avoidance Versus Individualism**

<sup>110</sup> Vgl. Hofstede (2005)

## Anhang 15:

Langfrist-/Kurzfristorientierung:<sup>111</sup>**TABLE 6.1 Long-Term Orientation Index (LTO) Values for 39 Countries and Regions**

COUNTRY/REGION	SCORE	RANK	COUNTRY/REGION	SCORE	RANK
China	118	1	Slovakia	38	20–21
Hong Kong	96	2	Italy	34	22
Taiwan	87	3	Sweden	33	23
Japan	80	4–5	Poland	32	24
Vietnam	80	4–5	Austria	31	25–27
Korea (South)	75	6	Australia	31	25–27
Brazil	65	7	Germany	31	25–27
India	61	8	Canada Quebec	30	28–30
Thailand	56	9	New Zealand	30	28–30
Hungary	50	10	Portugal	30	28–30
Singapore	48	11	United States	29	31
Denmark	46	12	Great Britain	25	32–33
Netherlands	44	13–14	Zimbabwe	25	32–33
Norway	44	13–14	Canada	23	34
Ireland	43	15	Philippines	19	35–36
Finland	41	16	Spain	19	35–36
Bangladesh	40	17–18	Nigeria	16	37
Switzerland	40	17–18	Czech Republic	13	38
France	39	19	Pakistan	0	39
Belgium total	38	20–21			

Scores for countries or regions in **bold type** were calculated from the original Chinese Value Survey database. Scores for other countries or regions were based on replications.

<sup>111</sup> Vgl. Hofstede (2005)

**Anhang 16:**Merkmale Unterschiedlicher Zeitorientierungen:<sup>112</sup>**TABLE 6.2 Key Differences Between Short- and Long-Term Orientation Societies: General Norm**

SHORT-TERM ORIENTATION	LONG-TERM ORIENTATION
Efforts should produce quick results.	Perseverance, sustained efforts toward slow results.
Social pressure toward spending.	Thrift, being sparing with resources.
Respect for traditions.	Respect for circumstances.
Concern with personal stability.	Concern with personal adaptiveness.
Concern with social and status obligations.	Willingness to subordinate oneself for a purpose.
Concern with "face."	Having a sense of shame.

**TABLE 5.6 Key Differences Between Weak and Strong Uncertainty Avoidance Societies: Tolerance, Religion, and Ideas**

WEAK UNCERTAINTY AVOIDANCE	STRONG UNCERTAINTY AVOIDANCE
More ethnic tolerance.	More ethnic prejudice.
Positive or neutral toward foreigners.	Xenophobia.
Refugees should be admitted.	Immigrants should be sent back.
Defensive nationalism.	Aggressive nationalism.
Lower risk of violent intergroup conflict.	High risk of violent intergroup conflict.
One religion's truth should not be imposed on others.	In religion, there is only one Truth and we have it.
If commandments cannot be respected, they should be changed.	If commandments cannot be respected, we are sinners and should repent.
Human rights: nobody should be persecuted for their beliefs.	More religious, political, and ideological intolerance and fundamentalisms.
In philosophy and science, there is a tendency toward relativism and imprecisism.	In philosophy and science, there is a tendency toward grand theories.
Scientific opponents can be personal friends.	Scientific opponents cannot be personal friends.
Literature dealing with fantasy worlds.	Literature dealing with rules and Truth.

<sup>112</sup> Vgl. Hofstede (2005)



**TABLE 6.4 Key Differences Between Short- and Long-Term Orientation Societies: Business and Economics**

SHORT-TERM ORIENTATION	LONG-TERM ORIENTATION
Main work values include freedom, rights, achievement, and thinking for oneself.	Main work values include learning, honesty, adaptiveness, accountability, and self-discipline.
Leisure time is important.	Leisure time is not important.
Focus is on bottom line.	Focus is on market position.
Importance of this year's profits.	Importance of profits 10 years from now.
Managers and workers are psychologically in two camps.	Owner-managers and workers share the same aspirations.
Meritocracy, reward by abilities.	Wide social and economic differences are undesirable.
Personal loyalties vary with business needs.	Investment in lifelong personal networks, <i>guanxi</i> .
There was slow or no economic growth between 1970 and 2000.	There was fast economic growth between 1970 and 2000.
Small savings quote, little money for investment.	Large savings quote, funds available for investment.
Investment in mutual funds.	Investment in real estate.

**TABLE 6.5 Key Differences Between Short- and Long-Term Orientation Societies: Religion and Ways of Thinking**

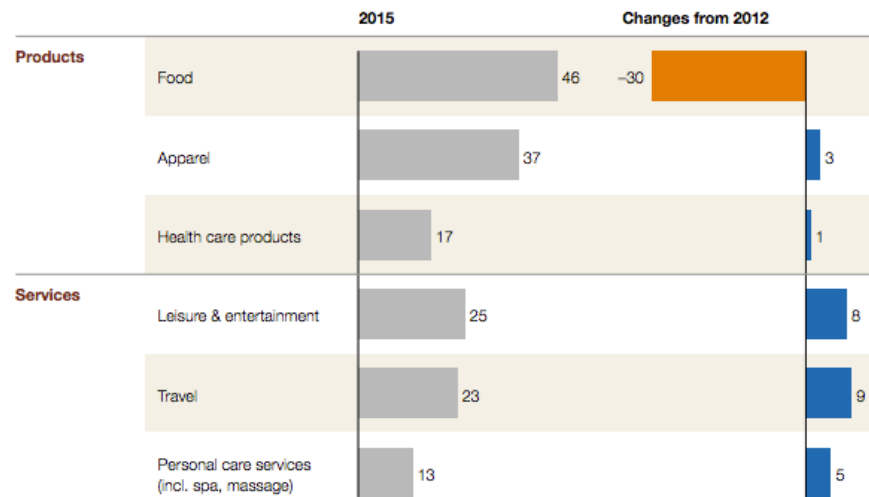
SHORT-TERM ORIENTATION	LONG-TERM ORIENTATION
Concern with possessing the Truth.	Concern with respecting the demands of Virtue.
There are universal guidelines about what is good and evil.	What is good and evil depends upon the circumstances.
Higher rates of imprisonment.	Lower rates of imprisonment.
Dissatisfaction with own contributions to daily human relations and to correcting injustice.	Satisfaction with own contributions to daily human relations and to correcting injustice.
Matter and spirit are separated.	Matter and spirit are integrated.
If A is true, its opposite B must be false.	If A is true, its opposite B can also be true.
Priority given to abstract rationality.	Priority given to common sense.
There is a need for cognitive consistency.	Disagreement does not hurt.
Analytical thinking.	Synthetic thinking.

## Anhang 17:

### Verschiebung des Konsumfokus in China<sup>113</sup>

#### Shift from products to services

Top 3 categories to spend more if income increases  
Percent

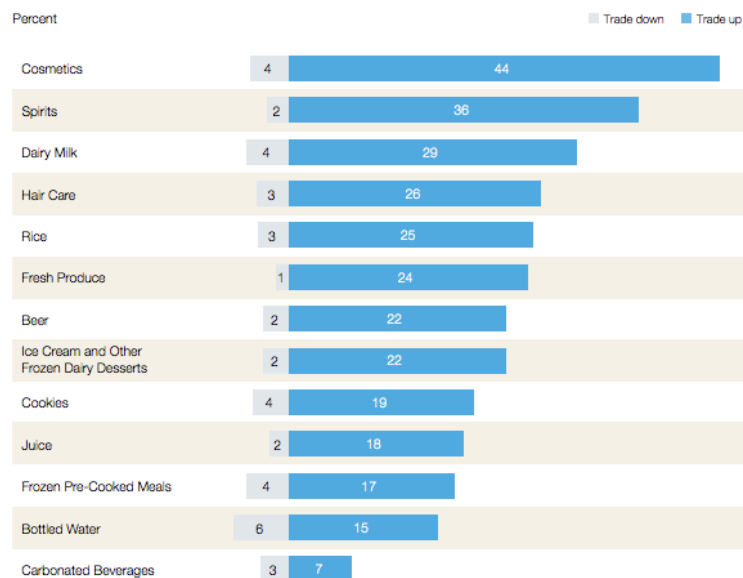


Source: McKinsey 2016 China Consumer Report

## Anhang 18:

### Verschiebung des Konsumfokus von Massen- zu Premiumprodukten<sup>114</sup>

#### Shift from mass to premium



Source: McKinsey 2016 China Consumer Report

<sup>113</sup> Vgl. McKinsey&Company (2016)

<sup>114</sup> Vgl. McKinsey&Company (2016)

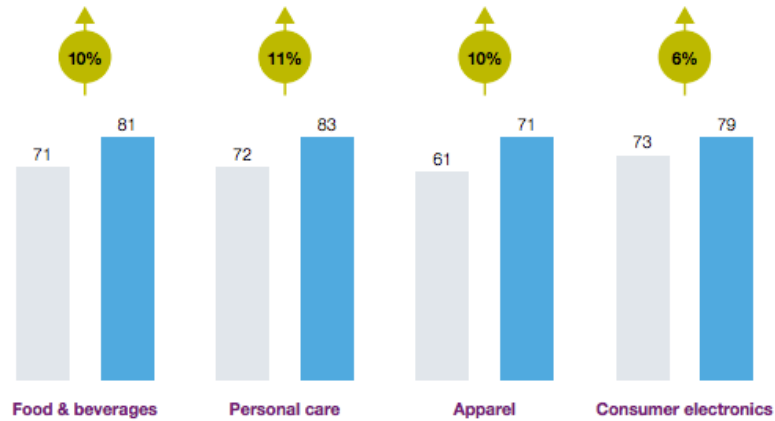
## Anhang 19:

### Markentreue chinesischer Konsumenten<sup>115</sup>

#### Trend 1 – Increasingly brand loyal

Only buy brands within my consideration set  
Percent

2011 2015



Source: McKinsey 2016 China Consumer Report

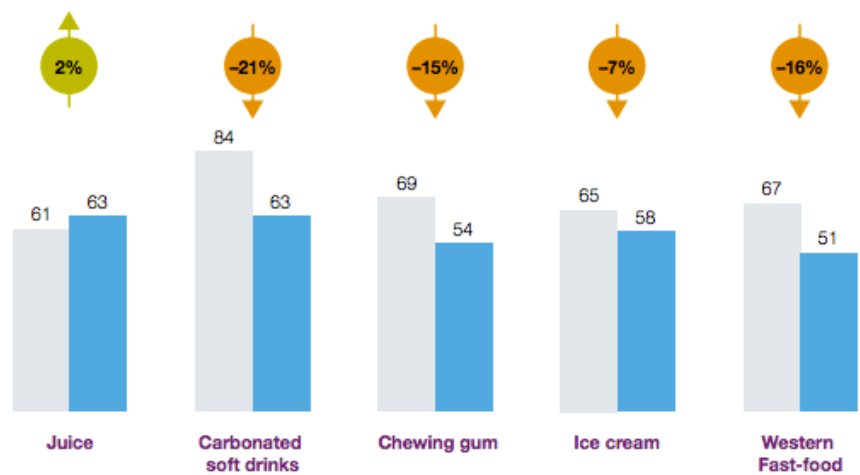
## Anhang 20:

### Gesunder Lebensstil chinesischer Konsumenten<sup>116</sup>

#### Trend 2 – Healthy living

Percent of people who consume

2012 2015



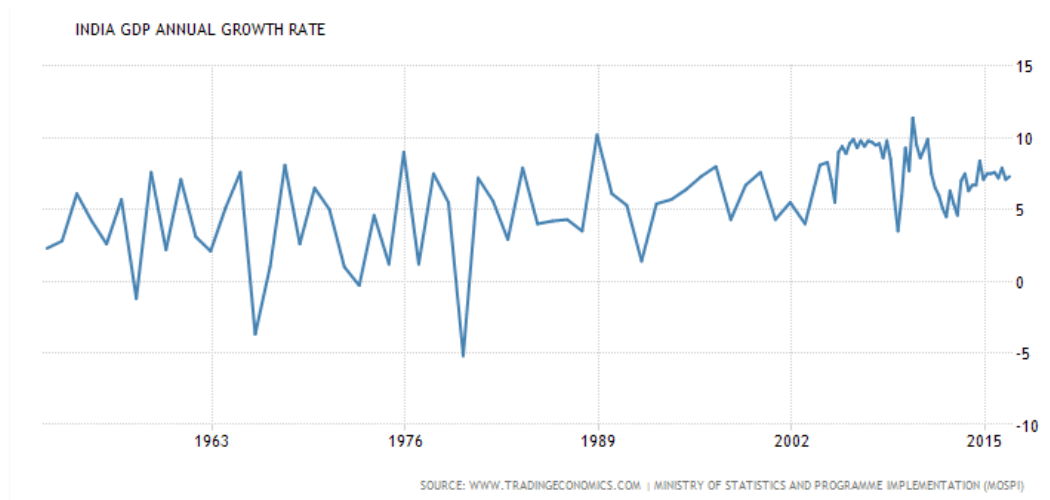
Source: McKinsey 2016 China Consumer Report

<sup>115</sup> Vgl. McKinsey&Company (2016)

<sup>116</sup> Vgl. McKinsey&Company (2016)

## Anhang 21:

### Wirtschaftswachstum Indien<sup>117</sup>



---

<sup>117</sup> Vgl. Trading Economics (2017)

## Literaturverzeichnis

**Aziz Jahangir, Dunaway Steven, Prasad Eswar:** China and India, Learning from each other, Reforms and Policies for sustainable Growth

**Barsauskas Petras, Schafir Schlomo:** Internationales Management, 1. Auflage, 2003 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH

**Bartlett Christopher A., Ghoshal Sumantra:** Managing across Borders, 1998, The Academy of Management Review 16(1)

**Bergthaler Wolfgang:** „Achtung vor Business Kasten“, May 2010

**Bijapurkar Rama:** We are like that only, Understanding the Logic of Consumer India, 2. Auflage, 2009 Penguin Books India

**Cavusgil Tamer, Ghauri Pervze, Agarwal Milind:** Doing Business in Emerging Markets, 2002, Sage Publications Inc.

**Cavalli-Sforza Luigi Luca, Menozzi Paolo, Piazza Alberto:** The History and Geography of Human Genes, 1994

**Czinkota Michael R., Ronkainen Ilkka A.:** International Marketing, 5. Auflage, 1997 Washington D.C.

**Dill Peter, Hügler Gert:** Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen, Ansatzpunkte für ein kulturbewusstes Management, 198, Oldenbourg, München, Wien

**Graham John L., Meloen Taylor W.:** International & Global Marketing, Concepts and Cases, 1995 Richard D. Irwin, INC

**Hall Edward T.:** Beyond Culture, 1976, 1. Auflage, Anchor Books

**Herrnstein Richard J, Murray Charles:** Bell Curve, Intelligence in Class Structure in American Life, 1. Auflage, 1994 A Free Press Paperbacks Book

**Hill Charles W. L.:** International Business, Competing in the Global Marketplace, 4. Auflage, The McGraw-Hill Companies, Inc

**Hofstede Geert, Hofstede Gert Jan:** Cultures and Organizations, Software of Mind, 2. Auflage, 2005 McGraw-Hill

**Kaufmann Lutz, Panhans Dirk, Poovan Boney, Sobotka Benedikt:** China Champions, Wie deutsche Unternehmen den Standort China für ihre globale Strategien nutzen, 1. Auflage 2005, GMV Fachverlag GmbH, Wiesbaden

**Kotler Philip, Ang Swee Hoon, Leong Siew Meng, Tan Chin Tiong:** Marketing Management, an Asian perspective, 2. Auflage, 1999 Prentice Hall

**Ian Gomes (KPMG):** Länderbericht Indien, März 2011

**Krafft Manfred, Hess Jürgen, Knappik Klaus M.:** Internationales Direktmarketing, Grundlagen, Best Practice, Marketingfakten, 2. Auflage, 2006 GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden

**Kroeber Alfred L., Kluckhohn Clyde:** Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions. 1. Auflage, 1963 Vintage Books (Random House) New York

**Kumar Rajesh, Kumar Sethi Anand:** Doing Business in India, 2005, Plagrave MacMillan

**Kutschker Michael, Schmid Stefan:** Internationales Management, 4. Auflage, 2005 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH

**McGregor James:** One billion Customers, Lessons from the front line of doing business in China, 2005, New York

**McKinsey & Company:** The Modernization of Chinese Consumer, Consumer and Retail Practice, March 2016

**Minkov Michael:** What makes us different and similar, a new interpretation oft he world values survey and other cross-cultural data, 1. Auflage, 2007

**Schmidt Vanessa:** Das Phänomen guanxi – ein elementarer Bestandteil der chinesischen Kultur, 2010

**Statista:** Diverse

**Tank Andreas:** China-Marketing, Geschäftserfolg im Reich der Mitte, 2015 Springer Fachmedien Wiesbaden

**Taylor Edward:** Primitive Culture, 1871

**Torrens Chris:** Doing Business in China, A guide tot he risks and the rewards, 1. Auflage, 2010 The Economist Newspaper Ltd

**Trading Economics:** <http://www.tradingeconomics.com/india/gdp-growth-annual>, Jan. 2017

**Trompenaars Fons, Hampden-Turner Charles:** Riding the Waves of Culture, Understanding Diversity in Global Business, 2. Auflage, 1998 The McGraw-Hill Companies

**Ulrich Peter:** Sytemsteuerung und Kulturentwicklung, Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Pradigma de Managementlehre, 1984

**Usunier Jean-Claude, Lee Julie Anne:** Marketing Across Cultures, 4. Auflage, 2005 Pearson Education Limited

**Vor der Sielhorst Thomas:** International & Global Marketing, Concepts and Cases, 1995 Richard D. Irwin, INC

**Waterman R.H., Peters T.J., Phillips J.R.:** Structure is Not Organization, 1980, Business Horizons

**Weiss, Joseph W.:** Organizational Behaviour &Change, Managing Diversity, Cross-Cultural Dynamics, and Ethics, 1996 West Publishing Company

**Yan Luo:** Analysis of Culture and Buying Behaviour in Chnese Market, Asian Culture and History, January 2009

**Yau Oliver H.M.:** Consumer Behaviour in China, customer satisfaction and cultural values, 1994 Mathematical Composition Setters Ltd, Salisbury, Wiltshire

---

**Young Stephen, Hamill James, Wheeler Colin, Davies J.Richard:** International Market Entry and Development, Strategies and Management, 1. Auflage 1989 BPC Wheatons Ltd. Exter

---

## **Erklärung**

Ich versichere, dass ich die vorstehende Arbeit selbständig angefertigt und keine anderen als die angegebenen und bei Zitaten kenntlich gemachten Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Stellen die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Augsburg, 13.03.2017

---

Jens Harti